الدكتور محيي الدين الأزهري

أستاذ ادارة الاعمال المساعد
كلية التجارة ـ جامعة القاهرة

# العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربي



الدكتور محيي الدين الأزهري

أستاذ ادارة الاعمال المساعد
كلية التجارة ــ جامعة القاهرة

# العلاقات الانسانية
## وإدارة الاعمال والأفراد

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربي

مطبعة جامعة القاهرة
١٩٨٠

# تقـــديم

عنـــدما يعمل الأفراد فانهم يعملون تحت خطط وجـــداول وقواعـــد واجراءات محددة . بل قد تحكم بعضهم الســـاعات الميقاتية ودراســـات الزمن والحركة . وفى هذه الحالة يحفز الأفراد بالمـــادة ويعاقبون ـــ ماديا ومعنويا ـــ اذا لم يصـــلوا الى المعـــدلات المقننه ... ولكن هـــل هؤلاء الأفراد أو هل كافة الأفراد يمكن أن يعملوا تحت هذا النظام ؟ وهل يقدم الأفراد كل ما عندهم بالفعل تحت هـــذا النمط الادارى ؟ ان هنـــاك من المواقف ما قد تكون الاجابة فيهـــا عبر هـــذه الأسئلة بالايجاب . ولكن هنـــاك مواقف أخرى كثيرة لم تعد الاجابة فيها الا بالنفى . ان مدرســـة العلاقات الانسانية والسلوكية جاءت لكى تصحح مســـار حركة الادارة العلمية التقليدية ثم تكملهـــا أو تسير معها جنبـــا الى جنب فى عـــدد من المواقف وحيث الهدف هو تحقيق الاشباع والرضاء الوظيفى من ناحيـــة والفاعلية والانتاجية من ناحية أخرى . ومن هنـــا كانت أهمية مبـــادىء ونظريات حركة العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية فى ادارة الأفراد .

وفى هـــذا المرجع ســـوف يشرح الفصلين الأول والثانى ما نرمى اليه بهـــذه المقـــدمة .

وقد أثرت هـــذه الاتجاهات الانســـانية والسلوكية على كافة ابعـــاد ومجـــالات ادارة الأعمـــال والأفراد وعلى نمط المديرين فى ادارتهم للعمل وللأفراد . ومن ثم تتناول فى الفصـــول الثالث والرابع والخـــامس ثلاثة مجـــالات فقط هى القيادة ... الاتصال ... سلوك المجموعات ، لنرى كيف أثرت هذه المدرسة على تلك الوظائف والمجالات السلوكية الهـــامة بشـــكل واضـــح .

هذا وقد راعينا دائما أ ن نعرض بجانب المادة النظرية أهم الدراســـات والأبحاث العلمية والتطبيقية ونتائجها والتى أجريت فى مجال كل موضوع من هذه الموضوعات ، وكذلك تقديم أهم المراجع والدوريات العلمية التى تعرض لهذه الموضـــوعات ، ومن ثم تكتمل الاستفادة للقـــارىء والطالب

# الفصل الأول

## العمل والادارة والعلاقات الانسانية

- العمل والادارة
- ابعاد الادارة والعلاقات الانسانية
- العلاقة بين أبعاد الادارة والعلميات السلوكية والانسانية

# اولا ـ العمل والادارة

يمكن تعريف « العمل » بأنه الجهد الانسانى الذى يبذل بواسطة الفرد ـ أو أكثر ـ لانتاج سلعة أو خدمة بما يؤدى الى اشباع رغبة أو حاجة ما لأفراد من المجتمع • ومن ثم فالأعمال هى مجموع الجهود الانسانية التى يبذلها مجموع الأفراد العاملين فى المجتمع لاشباع حاجات ورغبات هذا المجتمع ( أو غيره من المجتمعات ) • ومن هنا تظهر أهمية هذه الأعمال وأهمية أداؤها بشكل سليم والا انعكس ذلك على مدى القدرة على اشباع حاجات ورغبات المجتمع • ومن ناحية أخرى فان رفاهية المجتمع ـ أى مجتمع ـ يمكن قياسها أو تحقيقها بمدى رضاء هذا المجتمع أو شعوره بالرضاء والسعادة ، وان هذا بدوره يرتبط كثيرا بمقدار اشباع حاجاته ورغباته من السلع والخدمات بشكل جيد وسليم ، سواء من الناحية الانتاجية لتلك السلع والخدمات أو من ناحية الكيفية التى تصل بها هذه السلع والخدمات الى أفراد هذا المجتمع • ومرة ثانية ، ومن هنا أيضا ترتبط الأعمال ـ ومدى أداؤها بشكل سليم ـ برضاء المجتمع ورفاهيته وارتفاع مستواه الاجتماعى والمعيشى •

والادارة هى الوسيلة الرئيسية للسيطرة على هذه الأعمال وتوجيهها وأدائها بشكل جيد لتحقيق أهدافها •

والأعمال تؤدى بواسطة الأفراد من خلال منشأة أو منشآت الأعمال التى تتكون لتحقيق هدف أو أهداف محددة • فمنشأة الأعمال ما هى الا مجموعة من الأفراد يزاولون أو يشتركون أو يتعاونون على أداء أعمال معينة لتحقيق أهداف معينة هى التى من أجلها تكونت تلك المجموعة أو قامت تلك المنشأة • ومن ثم فالشركة منشأة أعمال وكذلك الهيئة أو المؤسسة أو المستشفى أو الفندق أو الاذاعة أو غيرها ، بصرف النظر عن طبيعة الأعمال التى تزاولها •

والادارة هى التى تستطيع أن تنسق بين جهود هؤلاء الأفراد داخل المنشأة وبين الأعمال التى يؤدونها ، ومن ثم تحقيق الأهداف الموضوعة بأفضل الطرق • فالادارة هى حسن استخدام جهود الأفراد • أو هى حسن استخدام موارد المشروع المتاحة • وموارد المشروع هى

الأفراد والنقود والأرض والمبانى والآلات والموارد وغيرها من الأصول • ان توافر هذه الأصول بالكيف والكم المناسبين شيء ضرورى وهام ، ولكن الادارة عنصر أهم لحسن استخدام هذه الموارد المتاحة •

وتنقسم الأعمال من حيث طبيعتها الى أعمال صناعية ، وأعمال تجارية ، وأعمال استخراجية ( زراعية أو تعدين ) ، ثم أعمال خدمية • ومن ثم تكون أيضا منشآت الأعمال — من حيث طبيعتها أو من حيث طبيعة الأعمال التى تؤديها — اما منشآت صناعية ، أو منشآت تجارية ، أو منشآت زراعية أو تعدينية ، أو منشآت خدمية ( عامة أو خاصة ) •

كما يمكن أن تنقسم الأعمال على مستوى المشروع الواحد الى عدد من مجموعات الأعمال المختلفة أو عدد من الأنشطة المختلفة : أعمال أو نشاط انتاجى ، أعمال أو نشاط التمويل ، أعمال أو نشاط التسويق ، أعمال أو نشاط الشراء والتخزين ، أعمال أو نشاط شئون الأفراد ، أعمال أو نشاط العلاقات العامة ، أعمال أو نشاط الخدمات المكتبية الأخرى • أى أن كل منشأة مهما اختلفت طبيعتها أو طبيعة الأعمال التى تزاولها ، أو مهما اختلف شكلها القانونى ، أو كانت حكومية أو غير حكومية ، فانها تشترك جميعها فى هذ االتقسيم وبصرف النظر عن المسميات التى قد تأخذها هذه الأنشطة وفروعها •

وقد تسمى هذه الأنشطة « بوظائف المشروع » ، وكل منها يحتاج الى الادارة أى يحتاج الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومن ثم تظهر أهمية ادارة النشاط التسويقى أو ادارة أعمال التسويق وأيضا ادارة الانتاج وادارة شئون الأفراد وادارة التمويل ••• وهكذا • وان كان تنفيذ هذه الأعمال يحتاج الى قدرة فنية فان ادارتها كما قلنا تحتاج الى قدرة ادارية • ومن هنا أيضا تظهر العلاقة بين وظائف المشروع ووظائف المدير ( التى هى وظائف أو عناصر الادارة ) • فوظائف المشروع وهى الانتاج والتسويق والتمويل وشئون الأفراد ••• الخ ، بينما وظائف المدير التخطيط والتنظيم والتوجيه أو العمليات السلوكية والرقابة • ومن ثم فكل نشاط أو وظيفة من أنشطة أو وظائف المشروع فى حاجة الى الادارة ووظائفها • فالادارة مطلوبة لكل جهد جماعى • فطالما هناك مجموعة من الأفراد تزاول أو تشترك فى أداء عمل أو أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة فهى فى حاجة الى الادارة حتى يمكن تحقيق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف •

## القدرات الفنية والقدرات الادارية :

تنفيذ الأعمال يحتاج الى قدرات فنية ، فتنفيذ أعمال البيع يحتاج الى قدرة فنية فى مجال البيع ، وتنفيذ أعمال الانتاج يحتاج الى قدرة فنية فى مجال الانتاج ... وهكذا . أما ادارة هذه الأعمال فتحتاج الى قدرة ادارية حيث ادارة الأعمال هى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة هذه الأعمال . ومن هنا تتضح أيضا العلاقة بين الأعمال وتنفيذها وبين ادارة الأعمال . ومن ثم أيضا فالادارة ليست تنفيذا للأعمال . فالأعمال يتم تنفيذها بواسطة الأفراد العاملين داخل المنشأة كل فى موقع أو مجال عمله ، ومن ثم لا بد وأن يتوافر لهؤلاء القدرة الفنية فى مجال عملهم . أما ادارة هذه الأعمال فتتم بواسطة مجموعة المديرين فى المنشأة ، كل فى موقعه أو فى ادارته أو وحدته ، ومن ثم لا بد وأن تتوافر لدى هؤلاء القدرة الادارية ــ أى العلم السليم بعناصر الادارة والقدرة على ممارستها ــ بجانب القدر المطلوب من القدرات الفنية ، وفى المجال ذو العلاقة بموقع المدير . ومن هنا أيضا تظهر العلاقة بين القدرات الفنية والقدرات الادارية .

وربما كانت الأعمال تدار قديما بالفطرة أو الجهود الذاتية أو بالاجتهاد الشخصى أو الجماعى ، وكان الاهتمام موجها نحو القدرات الفنية لتنفيذ أعمال ووظائف المشروع . ولكن ، وكما سيتبين لنا وجد أن ذلك لا يكفى لتحقيق أفضل الأهداف ، بل لا يكفى لنجاح المشروعات وخاصة بعد أن بدأت أحجامها فى الكبر وتزايدت أعداد العاملين فيها وتشابكت وظائفها وعلاقاتها وتعقدت أعمالها وأهدافها وتضخمت رؤوس أموالها ، فكان لا بد من الادارة ، وأن تعتمد أو تقوم تلك الادارة على أساس من مبادىء علمية وأصول وقواعد ونظريات لتحل محل الفطرة والاجتهاد . وبالفعل ــ وكما سنرى ــ ظهرت حركة الادارة العلمية ، وبدأت المبادىء والنظريات والمناهج العلمية للادارة تتوالى وتتعاقب ، ابتداء من حركة الادارة العلمية ( المدرسة التقليدية ) الى مدرسة العلوم الانسانية الى مدرسة العلوم السلوكية الى عدد من الأفكار والمناهج المعاصرة حتى يومنا هذا . وخاضت أو خضعت الادارة لعدد من الاتجاهات ، منها الاتجاه الاقتصادى أو الاتجاه الكمى أو الاتجاه السلوكى . ومن ثم أصبحت الادارة والى حد كبير علما يحكمه عددا من المبادىء والنظريات ويخضع لعدد من المناهج والأفكار المنظمة ، ترشد المدراء الممارسين أحيانا ، وتحكم سلوكهم أحيانا أخرى . ومع ذلك ،

فان هذا لا ينفى أهمية المدير وشخصيته وقدرته على التصرف والحكم على المواقف وأبعاد هذه المواقف ، ومن ثم اتخاذ القرار الحكيم • وهذا فى حد ذاته يتطلب قدرا من الموهبة أو على الأقل درجة مناسبة من الاستعداد الشخصى لدى من يدير ( فى أى موقع ) وهذا فى حد ذاته أيضا يعتبر دربا من الفنون • ومن ثم فان كانت الادارة قد أصبحت علما فهى ما زالت ــ وستظل فى رأينا ــ لها نصيبها من الفن ، أى علم وفن • وهذا شىء بديهى مع أى علم من العلوم الاجتماعية التى تتعامل مع البشر أو مع الجهود البشرية والسلوك البشرى • وما دامت الادارة أصبحت أيضا علما كان لا بد من دراسته وتعلمه ، ولا يجوز ممارستها دون ذلك ــ كما يحدث فى كثير من المواقع • والا كانت النتيجة اهدارا للطاقات والموارد المتاحة وفشلا لبعض مشروعاتنا أو تحقيقا لأهداف ونتائج تقل كثيرا عما يمكن تحقيقه •

ومثلها مثل كثير من العلوم ، خضعت الادارة وما زالت تخضع للتطور وللجديد من النظريات والمناهج والأساليب المختلفة والبديلة للتنمية الادارية ولاحداث التغيير المطلوب لتنمية المنظمة وتنمية السلوك الادارى بها • الأمر الذى يجب متابعته باستمرار وعدم الجمود عند فكر تقليدى أو عند مبادىء ونظريات تقليدية نظل ندير بها ــ فقط ــ المؤسسات فى عالمنا المعاصر والذى تتغير فيه طبيعة العلاقات •

## ثانيا ــ أبعاد الادارة والعلاقات الانسانية

المنشأة النموذجية يجب النظر اليها على أنها المنشأة التى تعمل بأقصى حد ممكن من الفاعلية ، والربحية ، ورضاء العاملين عن أعمالهم • والهدفان الرئيسيان للادارة هما خلق أو ايجاد منشآت نموذجية • وصيانتها أو الحفاظ على وضعها النموذجى • ونشاط المديرين لتكوين تلك المنشآت النموذجية يعتبر من الأعمال الخطيرة والصعبة ، والقابلة للنقد باستمرار حيث المديرون هم المسئولون عن اتخاذ القرارات التى بدورها سوف تحدد ما اذا كانت المنشأة تعمل بكفاءة وكفاية •

والعمل الادارى يتضمن عددا كبيرا من الأنشطة ، وكثيرا منها قد لا يبدو منطقيا ذو علاقة بالادارة • فعندما يدخل زائرا لرئيس شركة ما يمكن أن يرى ويسمع أنواعا مختلفة من الموضوعات والقرارات التى يتناولها أو يتحدث فيها هذا الرئيس • فقد يخبر الرئيس مساعده على

التليفون أن يقوم بمتابعة بعض الأعمال ،وقد يخبر سكرتيره بعدم استطاعته حضور اجتماعا هاما كان محددا أو حفل عشاء كان مدعوا اليه ، وقد يوقع عددا من الخطابات الهامة أو الروتينية ، وقد يضع تأشيرة على مذكرة ما أو يحيلها الى جهة ما للدراسة أو ابداء الرأى أو ربما للتحقيق ، وقد يقاطعه أحد معاونيه بالدخول للحصول على اجابته على أمر هام أو عاجل • وفى النهاية وبعد ١٥ دقيقة مثلا قد يلتفت للتحدث مع الزائر •

وقد حاول الدارسون والممارسون وصف ميدان الادارة منذ بضعة قرون بشكل يحتوى على كافة أنشطتها بصورة منطقية وان كانت قد صادفتهم بعض عقبات الشمول •

وفى ضوء تطور مدارس الفكر الادارى ، وفى ضوء ما يزاوله وما يجب أن يقوم به المديرون من أنشطة تحقق فاعلية المنشأة والأفراد فى عالم اليوم ، سنحاول تقديم نموذجا يجمع بين الوظائف والأبعاد الرئيسية للادارة ويشير الى العلاقات بينهما • وقد وضعناها فى شكل مجموعات أساسية من الأنشطة لحين التعرض لفروعها • وهى التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات • وتتضمن العمليات السلوكية : القيادة ، الاتصال ، الدافعية والحفز ، سلوك المجموعات والتعامل معها •

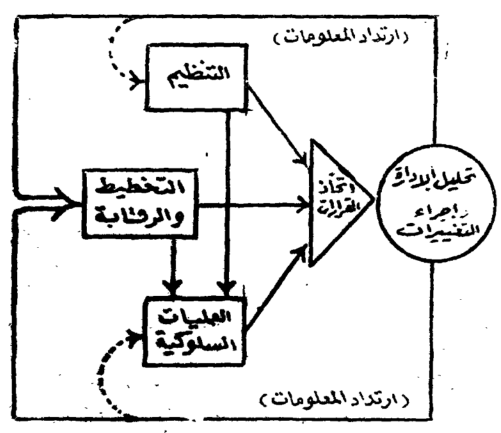
فالنشاط الادارى فى أى منظمة يأخذ هذه الأبعاد الأربعة • وان هذا النموذج هو من جانب وجهة نظر المنظمة ككل أكثر منه من جانب المدير الفرد • فالمدير الفرد غالبا ما لا يتضمن عمله كل هذه الوظائف والأبعاد فى نفس الوقت أو فى لحظة واحدة • فمثلا ، لا يشغل المديرون أنفسهم باستمرار بتصميم الهيكل التنظيمى أو اعادة التنظيم • ومع ذلك فمن المنتظر أن يقوم المدير بدوره فى الوقت المناسب مع كل بعد من هذه الأبعاد الادارية ، كما قد يزاول بعض المديرون لبعض الوقت بعدين أو أكثر من هذه الأبعاد فى نفس الوقت •

ان هذا النموذج لا يتضمن فقط الأبعاد والوظائف الأربعة الأساسية للادارة ، ولكن أيضا العلاقات بينها • كما يصف — بكفاءة — الأنشطة الادارية القائمة فى كل أو معظم المنشآت • فاذا ما تم تعلمها وفهمها جيدا ، فانه يمكن تطبيقها الى حد كبير فى أى نوع من المنشآت ، حكومية أو غير

حكومية ، انتاجية أو خدمية • ومع هذا ، فان بعض المنشآت ذات الطابع الفريد أو الخاص قد تحتاج الى دراسة وبحث خاص •

## ثالثا ــ العلاقات بين ابعاد الادارة والعمليات السلوكية والانسانية

وقدمنا فى الجزء السابق نموذجا أو تصورا للأبعاد الرئيسية للادارة • ومن المهم أن ندرك أهمية تفاعل هذه الأبعاد ، ومن ثم تصبح العلاقات بين هذه الأبعاد جانبا له أهميته فى دراسة الادارة وممارستها • فهذا التصور أو النموذج الذى قدمناه يتميز ــ ويجب أن يتسم ــ بالحركية (Dynamic) • والشكل رقم ١ التالى يوضح هذه الحركية أو تلك العلاقات :




( شكل رقم ١ ) حركية ابعاد الادارة

ونشير فيما يلى بشكل عام وموجز للعلاقات بين هذه الأبعاد ، وتأثير كل بعد على الأبعاد الادارية الأخرى حتى يدرك القارىء ما تعنيه بحركية هذا النموذج •

**تأثير التخطيط والرقابة :**

واحدة من النتـائج المتكررة للتخطيط الاستراتيجى هى تأثيره على التنظيم والهيكل التنظيمى • فعندما قررت شركة فورد انتـاج السيارات موديل « ادسل » (Edsel) فى الخمسينات كانت الخطة الاستراتيجية هى لتسـويق سيارة للمشترين الأثرياء الذين يرغبون فى شيء خاص متميز • ولكى تحث وتقنع هؤلاء المشترين بأن هذه السيارة فعلا خاصة ومتميزة ، قامت الادارة العليا بتغيير الهيكل التنظيمى للشركة وايجـاد قسم خاص للتعامل معهم ولبيع هذه السيارة • وقد برروا ذلك بأن الوسطاء الحاليين العاديين قد لا يعرفون الخدمة الشخصية والمتخصصـة الكافية واللازمة حيث أنهم يعرضـون موديلات متعـددة من السيارات • ولكن حيث أن هؤلاء الوسطاء الحاليين لشركة فورد غير مصرح لهم ببيع هـذه السيارة فقد وقفوا موقفا عدائيا حتى الى درجة نقلهم معلومات غير سليمة ومضادة للسيارة « ادسل » • مما سبب فى النهاية الى كارثة مالية للشركة كلفتهـا ٣٥٠ مليـون دولار •

كما يؤثر أيضـا التخطيط التكتيـكى ، فى تنظيم المنشـأة وان كان تأثيره فى نطـاق محدود أو ضيق • فعندما يفشـل عدد كبير من الخطط التكتيكية فربما تلجأ الشركة الى نظـام جديد لتفويض السلطة أو اعادة تنظيم عمل المجموعات والوحـدات أو ابدال بعض الأفراد بالمـاكينات •

والتخطيط أيضا يؤثر فى « العمليـات السلوكية » داخل المنشـأة • فعندما تجرى الادارة تغيرا معينـا فى خططهـا الاستراتيجية فان الأفراد غالبـا ما يصيبهم القلق نتيجة شعورهم بالخوف من اسناد واجبـات أو أعمال جديدة اليهم أو اجراء تعديل فى مواقع بعضهم أو ربمـا الاستغناء عن بعضهم • ونفس الشيء بالنسبة لتغيير الخطط التكتيكيـة ، فاذا كانت الادارة تغير فى هـذه الخطط باستمرار فان العـاملين قد يصبهم الضيق. لمقاطعة وارباك أعمالهم الروتينية التى اعتادوها • وعندما يزداد قلق الأفراد فانه من المـألوف أن تظهر جـوانب سـلبية مثل زيادة معـدل التغيب وانخفـاض معدلات الانتـاجية •

وبينمـا يسير التخطيط والرقابة جنبـا الى جنب، الا أنه من الممكن أن يكون لكل منهما تأثيره المستقل على العمليات السلوكية • مثلا ، ربمـا ترغب شركتـان فى خفض القطع المعيبة بنسبة ٢٠٪ خـلال عام ، ولكن واحدة منهما ربما تشترى ماكينات حديثة لتحقيق هذا الهدف التكتيكى ،

بينما الأخرى تلجأ الى احكام الرقابة والتفتيش على العمال بالمتابعة القريبة المستمرة لهم . وذلك الأسلوب الثانى ربما يجعل العاملين لا يشعرون بالراحة فى العمل وربما ينشىء بعض المشاكل بينهم وبين المشرفين عليهم . ومن ناحية أخرى فعندما يطبق ذلك النظام الرقابى المحكم فان الأمر قد يحتاج الى تعديل فى التنظيم أو على الأقل ، وبديهيا — سوف يصبح الهيكل التنظيمى أو يتميز بالصرامة (rigid) وزيادة درجة البيروقراطية .

**تاثير الهيكل التنظيمى :**

من المحتم أن يؤثر شكل ومقومات التنظيم على العمليات السلوكية داخل هذا التنظيم . فمثلا ، ربما يتضمن الهيكل التنظيمى فى أحد المواقع أن يرجع أو يرفع أحد المعاونين بعض التقارير ونتائج الأعمال والمذكرات الى اثنين من الرؤساء . وممارسة ذلك عمليا قد يؤدى الى بعض المشاكل السلوكية اذا لم يستطع أن يؤدى هذا المعاون عمله كاملا تجاه الرئيسين أو يلبى ما يطلبه الرئيسان بشكل كامل . وفى هذه الحالة سوف يواجه هذا المعاون شيئا من الازدواجية والتضارب بل والشعور بالتثبيط واحباط الهمة Frustration . أو ربما تقرر الادارة توفيرا فى المصروفات باعادة تبسيط العمل وجعله روتينيا ، ومن ثم احلال عمالة غير ماهرة بدلا من العمالة الماهرة . مثل هذا التغيير التنظيمى سوف يغير بوضوح فى نمط العمليات السلوكية ، حيث أ ن العمال غير المهرة يتميزون بارتفاع معدل ترك الخدممة وارتفاع معدل الغياب . كما تزيد كثيرا درجة الاحتكاك والخلافات بين الأفراد والمجموعات غير المهرة ، بالاضافة الى أن القيادة أو السلطة الادارية الرسمية هى الأكثر فاعلية وصلاحية مع هؤلاء العاملين وليست القيادة غير الرسمية (١) . وهكذا .

**اتخاذ القرارات وتاثيره :**

كافة أبعاد الادارة الأخرى تؤثر بشكل مباشر فى اتخاذ القرارات ، حيث أن هذه الأبعاد تزود أو تحدد الاطار أو المحيط الذى تتخذ فيه القرارات . فمثلا ، ربما تضع شركة ما خطة استراتيجية لتنويع المنتجات ، أى انتاج منتجات وأنواع متعددة على خط الانتاج بدلا من منتج

---

(١) L. Sayles, «Behavior of Industrial Work group, John Wiley, New York, 1958.

أو صنف واحد . فهذه الخطة بلا شك لها تأثيرات ومعـان ومتضمنـات واضحة على المـديرين كمتخـذى قرارات .

انه من الصعب أن تفصـل التخطيط واتخـاذ القرارات قبل تكوين المنشـأة . فعندما يضـع المؤسسون مجموعة من الخطط الاستراتيجية ، فانهم يكونون فى نفس الوقت مشغولون فى اتخاذ القرارات المناسبة لكى يحـددوا من تعـدد البدائل الواردة والغير مرغوب فيهـا . وبعـدذلك ، وبمجرد وضع الخطط الأولية موضع التنفيذ ، فان هذه الخطط تسـاعد فى تكوين المحيط الذى فى اطاره يتم اتخاذ القرارات . اذا قرر المؤسسون أو المديرون هذه الخطط الأولية تحتاج الى تغيير فانهم سوف يمارسـون عملية اتخاذ القرارات كبعد من أبعـاد الادارة ، حيث أنهم رأوا هنـا أن الثغرة بين ما يتم وما يجب أن يتم كبيرة .

وتنظيم المنشأة أيضـا يؤثر على مدى عملية اتخـاذ القرارات . فاذا كانت المنشأة تستثمر ملايين الدولارات فى معدات جديدة تسمح للمنشأة أن تستخدم عمالة غير ماهرة بدلا من عمالة ماهرة ، فان الادارة لا تستطيع أن تفكر فى استخدام طرق الانتـاج السـابقة أو حتى تنظيمها القـائم . فالمديرون يجب أن يتخـذوا من القرارات المنـاسبة لكى يجعلوا التغيير فى الهيكل التنظيمى الجديد متفقا وسلسا بقدر الامكان . وبمجرد تطبيق التنظيم والهيـكل المعـدل ، فان القرارات الادارية يجب أن تأخـذ ذلك الهيكل فى الحسبان ، حيث أن عـددا من الأعمـال والأحداث التى كانت تنـاسب الهيكل السـابق لم تعد صـالحة الى درجـة كبيرة .

العمليـات السلوكية ، أيضـا ، تؤثر كثيرا على اتخـاذ القرارات فى المنشأة . فعندما يكون هنـاك خلافا أو شيئا من التعـارض فى الشخصية بين مجموعة من متخـذى القرارات فى المنشأة ، فانه من الصعب عليهم أن ينسقوا جهودهم . كما أن المشـاكل السلوكية بين الموظفين ، مثل ارتفاع معدل ترك الخدمة أو التغيب ، ربما ترغم المديرون على اتخاذ قرارات يرون أنها غير مرضية . فمثلا ، المديرون قد يأخرون تقديم منتجـا جديدا عندما يكون هناك درجة عالية من معدل ترك الخدمة ، حيث أنه لا بد من تدريب عمـال وموظفين جدد أولا ، وقبل أن يبدأ هـذا المنتج الجـديد .

**تحليـل الاداء والرقابة :**

ولكى تحقق كفـاءة المنشأة ، فان أعضـاء هـذه المنشأة يجب أن يستمروا فى أداء أعمـالهم بشـكل مرضى وبمستوى أداء عال . ولتقييم

القرارات السابقة وتجميع المعلومات للقرارات المقبلة ، فان المنشأة يجب أن تستمر فى تحليل أداء أفرادها ، ووحداتهـا ، ثم أداء المنشـأة ككل • وتحليل الأداء جـزء من عمليـة اتخـاذ القـرارات • فكمـا أوضحت المناقشة السابقة ، فان اتخاذ القرارات عبـارة عن نشاط معـالجة أو حل المشاكل • فتحليل الأداء هو وسيلة المدير فى تحديد أن هنـاك مشكلة ، ومعرفة ما اذا كانت هنـاك ثغرة أو فرق ذو أهميـة بين ما يجـرى وبين ما يجب أن يكون •

فاذا كان أحد أعضـاء المنشـأة لا يؤدى عمله بشـكل مرض ، فان المـديرين يستخدمون وسـائل الرقابة السـلبية مثل الانذار الرسمى ، أو الوقف المؤقت للموظف أو العـامل لحثه على تغيير سلوكه • أما الأداء المرضى ، فان الادارة تعمل على تعزيزه باستخدام وسائل الرقابة الايجابية مثل زيادة المرتب أو الترقية • وفى بعض الحـالات قد يحـاول المديرون تحسين أداء أعضاء المنظمة ، سواء الأداء المرضى أو غير المرضى ، بالتركيز على البعد الخـاص بالعمليـات السلوكية • فارسـال الموظف الى دورة تدريبيـة فى العـلاقات الانسـانية Human Relation Training Course أو نقله الى مجموعة عمل يشعر فيها بالراحة والقدرة على العطـاء الأكثر ، تعتبرا طريقتـان مستخدمتـان لتحسين الأداء أو تعزيزه •

واذا كان أحد أنشطة المنشـأة أو احدى وحداتهـا أو المنظمة ككل لا تعمل بشـكل مرضى ، فان الادارة تحـاول أ نتتخطى تلك المشـكلة ، أو الثغرة بين ما يتم وبين ما يجب أن يكون عن طريق اعادة النظر والتغيير فى أبعـاد الادارة الثـلاثة ، التنظيم ، التخطيط ، والرقـابة ، العمليـات السلوكية • وربما يقرر المديرون أنهم يجب أن يضعوا مجموعة جـديدة من الخطط الاستراتيجية اذا ما وجدوا أن منافسيهم أصبحوا يحصـلون على نصيب أكبر من السـوق أو أصبحوا يجتذبون عملائهم • أو ربمـا يشعر المـديرون أن نظم التخطيط تعمل بكفـاءة ، ولكن نظم الرقابة غير فعالة أو غير قادرة على قيـاس الانحرافات عن الخطط الموضـوعة • وقد يقرر المديرون أن العمليات السلوكية تسير بشـكل غير سليم عندما ترى ارتفـاع غير مقبول فى معدلات الخدمة ترك أو التغيب بشـكل يؤثر على كفـاية أو معدلات الانتـاج •

وحتى اذا كان أداء الوحـدات المختلفة والمنشـأة ككل أداء مرضيا وكفأ ، فان المديرون قد يقرروا أن الفرق بين ما يتم وبين ما يجب أن يكون

هو فرق غير مرض أو فرق لا يؤمن قدرة المنشـأة على الاستمرار بدرجة النجـاح الكبيرة المطلوبة أو الممكنة . ومن ثم فالتحليل قد يبين أن بعض التغيير يجب أن يتم فى كل أو أحـد أبعـاد الادارة : التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليـات السـلوكية . فمثـلا ، كانت شركة جنرال موتورز من الشركات الناجحة جدا فى العشرينـات ومع ذلك فقد كان لشركة فورد السيطرة الأكبر على سـوق السيارات . وقد كان فى امـكان ادارة شركة جنرال موتورز أن تقنع بذلك النجاح ، ولكنها بدلا من ذلك قررت اتخاذ عددا من التغييرات الأساسية أدت الى أن تصبح الشركة فى مركز القيـادة فى صناعـة السيـارات .

اتخـاذ القرارات ، بمـا فى ذلك تحليل الأداء ، يؤثر ويتأثر بالأبعـاد الثلاثة الأخرى للادارة كمـا هو واضح فى الشـكل السـابق عرضـه . فتقريبا ، كل بعد أو نشـاط من الأنشطة الادارية الثلاثة الأخرى يتضمن اتخاذ قرارات بصورة أو بأخرى ، ولذلك يعتبر « اتخـاذ القرارات » هو « مفتـاح » أو « جوهر » الادارة كمـا سبق وأن ذكرنا .

# الفصل الثانى

## العلاقات الانسانية وتطور الفكر الادارى

- الادارة الكلاسيكية (حركة الادارة العلمية)
- مدرسة العلاقات الانسانية

عادة يكون من الصعب على القارىء — وخاصة من غير الاداريين المتخصصين — أن يفهم التعارض بين الكتاب الذين يتناولون نفس الفرع من العلم . وفى بعض الأحيان نجد أن ذلك النزاع والتناظر يأخذ شكلا جادا الى حد أن يتحول النقد والهجوم على الشخص بدلا من النظرية نفسها . ومن الأمور التى قد تكون ملفتة للنظر عند قراءة الدوريات العلمية هى أن نقرأ أن أحد البحاث أو النظريين قد أمضى عددا من السنوات فى بحث موضوع ما دون أن يخرج بقيمة واضحة ، بل أن طريقته فى اثبات ما اوصل اليه ما زالت محل نظر واستجواب .

والادارة مثل أى فرع من فروع الدراسة والعلم ، تتميز وتخضع لعدد ليس قليل من وجهات النظر والجدل ، وأن كل وجهة نظر لها جوانبها ومبرراتها وما لها وما عليها .

فتعبا لوجهة النظر أو الاتجاه الذى يتبنى المدخل التقليدى وهو الذى يمثل حركة الادارة العلمية ، ويسمى أحيانا مدخل الطريقة أو مدخل الوظيفة Process Approach على أساس أن الادارة مجموعة من الوظائف والمبادىء العلمية — كما سنرى — يمكن تطبيقها على المشروع — أى مشروع — لتتحقق فيه فعالية الادارة . ثم هناك المدخل الكمى ، وهو يمثل المدرسة الكمية فى الادارة والذى دعت اليه أيضا حركة الادارة العلمية ولم تتجاهله مدرسة العلاقات الانسانية ، ولكن تطور الأساليب والنماذج وبحوث العمليات هى التى أثرت بوضوح على تكامل المدخل الكمى بصورته الحديثة . وهذا المدخل ينظر الى الادارة من جانب أو من وجهة نظر نماذج رياضية وعمليات كمية يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الادارية فى معظم المجالات الرئيسية ومن ثم يمكن ادارة المنشأة بهذا الأسلوب . أما وجهة نظر المدخل السلوكى فهى تتبنى مبادىء ونظريات العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية كما سنرى وكما سنعرض لها تفصيلا بعد قليل . ثم كانت هناك نظرية أو مدخل النظم ( Systems Approacn ) والذى ينظر الى المنشأة « كنظام » ، مثل أى نظام ميكانيكى أو عضوى أو مثل جسم الانسان ، يتكون من وحدات فرعية (Subunits) أو نظم فرعية (Subsystems) ، والتى لاتتفاعل كل منها مع الأخرى فقط بل كل منها أيضا يعتمد بقوة على الآخر (٢) .

---

(٢) C. Barnard, The Funcutions of The Executive, Harvard University press, Cambridge, 1966.

ولهذا السبب فانه من المهم أن نتفهم طبيعة التفاعل والتداخل بين هذه الوحدات والأعضاء والنظم الفرعية ، واعتماد كل منهما على الآخر . فمثلا ، اثنان من هذه النظم الفرعية قد تعتمد كل منها على الآخر بشكل كبير عندما يجب أن يقتسمان أو يشتركان فى العمالة الموجودة أو الماكينات أو الموارد أو المكان . وأكثر من ذلك ، فان المنشأة عبارة عن نظام مفتوح (Open System) حيث يتفاعل — ويجب أن يستجيب — مع العوامل والظروف الخارجية المحيطة ، تتأثر بها ويعتمد وجودها على هذه الظروف والقدرة على التجاوب معها . ومن هذه القوى الخارجية التى تؤثر فى المنظمة ، درجة المنافسة فى الصناعة ، القوانين ذات العلاقة ، التقاليد والشعارات الاجتماعية . ومن ثم يصبح من الضرورى معرفة ودراسة تلك القوى الخارجية المؤثرة ، وعلاقاتها ، وارتباطها بأنشطة المنشأة المختلفة ، وكيفية تأثير كل منها على الأنظمة والوحدات الفرعية والأنشطة المختلفة داخل المنشأة .

وقد امتد « منهج » النظم Systems Approach الى ما يسمى بالمنهج أو المدخل المواقفى ( Contingency approach ) فى الادارة (٢) . وتبعا لهذا المنهج فان الأسلوب الادارى الذى قد يكون ناجحا فى منشأة معينة يتوقف أساسا على :

١ — نوع التكنولوجيا المستخدمة أو الواجب استخدامها لاخراج السلعة أو الخدمة النهائية التى تقدمها المنشأة .

٢ — درجة تأثير القوى والظروف الخارجية أو درجة عدم التأكد التى تواجهها المنشأة .

ومن ثم ، لا يوجد أسلوبا واحدا أمثل للادارة . بل أن أسلوب الادارة يجب أن يتناسب مع نوع المشكلات والتحديات التى يعيشها وتواجهها المنشأة ، أى أن تشخيص الوقت هو الذى يحدد الأسلوب السليم للادارة .

وكما سنرى فى هذا الجزء ، ان النظرة أو التصور التكاملى

(٢) أ — J. Woodward, «Induserial Organisations» — Oxford University Press, England, 1965.

ب — P. Lawrence and Lorsch, «Organisation and Enviornments», Harvard Business Sshool, Devision of Research, 1967.

Integrated Perspective للادارة — والتى سنعرضهـا فى هـذا الكتاب — تدمج معهـا كلا من « منهج النظم » و « المنهج المواقفى » أى أنها تأخذ كافة المنـاهج والمدارس المقبولة فى الحسبان . فهذا التصـور يفحص ويتعرف على النظم أو الوحـدات الفرعية للمنشأة وتأثير الظروف والقوى الخارجية عليها ، كما أنه يدرك أن هذه القوى وغيرها من العوامل تتفاعل معـا وتترك أثرها بصـور مختلفة فى مواقف وحالات مختلفـة .

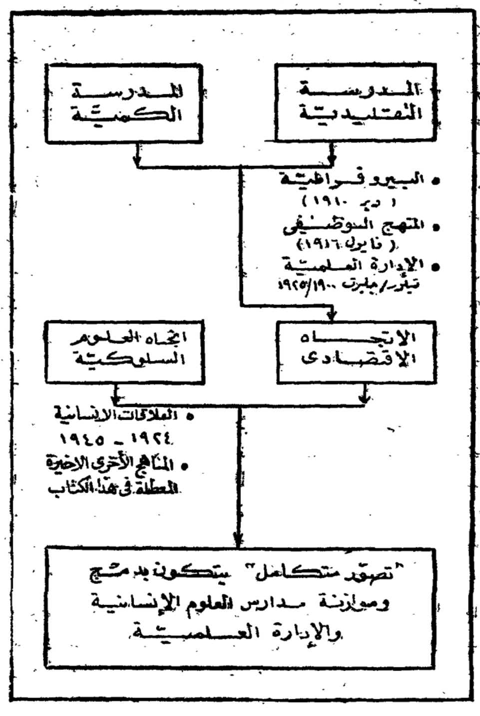
ومن ثم ومن الناحية التاريخية ، فان عددا كبيرا من المناهج سـاهمت للوصول الى الفكر الادارى المعاصر . وأحيانا يمكن اعتبـار أن هـذه المناهج تقع تحت ثلاث اتجاهات أو ثلاث وجهات نظر رئيسية ، كما نراها فى المراجـع والكتـابات الادارية العلميـة (٤) وهى : الادارة التقليدية أو الكلاسيكية . Classical Mang ، الادارة الكمية quantitative Mang . والادارة السلوكية Behavioral Management . « والادارة التقليدية » أساسا تعكس وجهة نظر وتصورات المديرين الممارسين عندما وجدوا أنفسهم يواجهون تلك المشـاكل المعقدة فى ادارة وتنظيم المنشآت وخاصة مع ذلك التحول الذى حـدث فى حجم وشكل المنشآت مع بداية القرن العشرين « والادارة الكمية » تركز الاهتمام نحو تطبيق واستخدام الطرق الكميـة فى تحليل المواقف والمشـاكل ، مثـل بحوث العمليـات والاحصاء والرياضة . بينما « الادارة السلوكية » تركز على معالجة وحل المشاكل الانسانية فى المنشأة والاهتمام بأخذ العوامل الانسانية والسلوكية فى الحسبان عند تنـاول أى أسـلوب أو نظـام ادارى .

وكما أوضح أحد علماء الادارة البـارزين (٥) ، فان هـذه الاتجاهات الثلاثة هى فى الواقـع تشـكل اتجـاهين رئيسيين : العلوم أو النـاحية الاقتصـادية ، والعلوم السلوكية ( شـكل رقم ٢ ) .

---

(٤) J. Donnelly, Gibson & Ivancevich, «Fundamentalss of Management » 2d ed., Business Publication, Dallas, 1975.

(٥) J. Miner, «The Management Process : Theory Research, and Practice», Macmillan, N. Y., 1973.




( شكل رقم ٢ ) المدارس والاتجاهات الرئيسية للادارة

فكلا من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الكمية يمكن النظر اليهما كاتجاه اقتصادى ، طالما أن هذين المجالين يهتما أساسا بالجانب الاقتصادى ويركزا عليه كهدف وأسلوب . أما الاتجاه الثانى وهو العلوم السلوكية يهتم أساسا بالمناهج والطرق التى تضمنها العلوم السلوكية ويعتمد عليها فى الادارة ، وهو يركز ويهتم بالعناصر الانسانية فى دراسة وممارسة الادارة .

ولذلك سوف نعرض فى هذا الجزء الجانب التاريخى ـ باختصار ـ للاتجاهين ، الاقتصادى والسلوكى ، ثم نعرض للتصور التكاملى الذى أشرنا اليه والذى يتضمن الأبعاد الرئيسية الأربعة للادارة والتى تكون الاطار العام لهذا الكتاب ، وهى التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات • ومع أن هناك عددا من المدارس الفكرية فى الادارة تحت كل من الاتجاهين السابق ذكرهما ، فاننا سوف نتناول واحدة فقط تحت كل اتجاه لكى تمثل لنا هذا الاتجاه • فبالنسبة للاتجاه الخاص بالعلوم السلوكية سوف نتعرض لمدرسة العلوم الانسانية ، وبالنسبة للاتجاه الاقتصادى سوف نتعرض للادارة التقليدية وكممثلة لحركة الادارة العلمية ومن ثم يمكننا الوقوف على الفروق بين كلا الاتجاهين وبالتالى تفهم خصائص مدرسة العلاقات الانسانية بشكل أوضح وعلاقاتها بالمدارس الأخرى •

# الادارة الكلاسيكية ( حركة الادارة العلمية )

ان اليوم الذى يحدد مولد أو بداية الادارة ما زال موضـع جـدل وخلاف . فبعض الكتـاب يشعرون أن الادارة قديمة قدم المجتمعـات المنظمة . والبعض الآخر يرجعون بدايتهـا الى بداية الثورة الصناعيـة . ومع ذلك ، فان هناك اتفاقا عاما ان حقل الادارة ، كما نفهمه ونراه اليوم ، بدأ فى الفترة بين ١٨٨٠ و ١٩٠٠ . خلال تلك الفترة ، فان المنهج الادارى الذى كان سائدا هو ما نطلق عليه اليوم بالادارة التقليدية أو الكلاسيكية.

وتتضمن مدرسـة الادارة الكلاسيكيـة ثلاث أقسـام رئيسيـة ، البيروقراطية ( وبر (Weber) ) ، المنهج الوظيفى ( هنرى فايول ) ، وحركة الادارة العلمية ( فردريك تيلور ) (٦) . ومع أننـا سنناقش تلك النواحى الثلاثة فى هذا الجزء ، الا أن التصـور الأخير الذى سوف نعرضـه وهو المنهـج المتـكامل Integrated Perspective جاء عـلى أسـاس المقارنة والموازنة بين حركة الادارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية . فكلا الاثنين تركا تأثيرا كبيرا على الادارة اليوم سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية . كما أن ابراز التبـاين بينهما سـوف يكون له فائدة كبيرة فى تفهم الادارة وأنماطهـا المختلفة ، وسـوف يزيدنا فهمـا « للتصـور المتكامل » الذى سـوف نركز عليه فى هـذا الكتاب .

**ماكس وبر والراسمالية :**

حتى وقت قريب ، لم يكن « ماكس وبر » ينظر اليـه كواحـد مـن أعضاء مدرسـة الادارة الكلاسيكية ، « وبر » ، وهو من المتخصصين فى العلوم الاجتماعية ، كان اهتمامه ثانويا بالمشـاكل الادارية . وما زال مثله مثل باقى أعضاء المدرسة التقليدية الذين اهتموا بالمشاكل الادارية عندما تقارن أعمالهم بأعمـال هنرى فايول وفردريك تيلور . وقد كان « وبر » من العلمـاء المبرزين فى تاريخ العلوم الاجتماعية الحـديثة . وتأثيره كبير وواضح فى هذا المجال الى حد اعتباره المؤسس الرئيسى لعلم الاجتماع . لقد كان شخصا يدعو الى الاهتمام ، وأستاذا متميزا ، ورئيسـا للصليب

---

(٦) J. Thompson, «Organisation In Action», Mc-Graw-Hill, N. Y., 1967.

الأحمر الألمـانى خـلال الحرب العـالمية الأولى . وقد عرفت عنه قدرته على العمل المتواصـل لعدة أيام دون راحة أو نوم ، ودون تعب أو كلل . وخلال حياته المليئة بالعمل ، فقد أعطى اهتماما شديدا لدراسة الرأسمالية ونمـوها وتقدمهـا .

وقـد كانت نقطة الدراسـة والتحليل التى بدأ بهـا غير مألوفـة فى تاريخ الادارة (٢) . فعـلى خـلاف الغير الذين كانوا يهتمون بالمشـاكل التطبيقية واليومية التى تقلق المديرين والمنشآت ، فقد ركز اهتمامه ابتداء بالرأسمالية ، ذلك النموذج من المنشآت الاقتصـادية والاجتماعية والذى يميز الملكية الخاصة بالاستثمار والسلع ، والأسواق الحرة والذى يحـدد الأسعار والانتـاج وتوزيع السـلع .

وقـد كان السؤال الأول « لوبر » هو : ما الذى يجعـل الرأسمالية الحديثة ــ تلك التى وجدت فى أوربا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية منذ القرن الخامس عشر ــ تختلف كثيرا عن باقى النظم والأشكال الحالية للمنظمات الاقتصـادية ؟ فالرأسمالية فى أشـكالها الأولية قد وجدت فى المجتمعـات القديمـة مثل الصين عام ٤٠٠٠ قبل الميلاد ، ولكن « وبر » شعر أن الرأسمالية الحـديثة تختلف كثيرا . فوجـود ذلك القدر الضخم من النشاط الاقتصـادى الذى يشمل أرجاء المجتمع ، ووجود ذلك العدد الضخم من العـاملين فى المنشأة الواحدة ، وظهور تلك المشـاكل المعقدة سواء من مستوى المنشأة أو فى المعاملات التجـارية بين الدول المتعددة ، لم يكن يميز رأسمالية المـاضى .

**الشروط المسبقة للراسمالية :**

ولكى يجيب « وبر » على سؤاله الذى بدأ به ، فقد أوضح أنه كانت عددا من العوامل التى أدت الى تأخذ الرأسمالية تلك الصـورة الضخمة الحديثة . وأول هذه المتطلبات الرئيسية كان توفر عمالة ماهرة ، ومن ثم أمكن أن تتكون الطبقة الوسطى . ففى حالة عـدم وجود هـذه الطبقة الوسطى فقد كان من المحتمل أن توجد قلة من الأغنيـاء وغالبية كبيرة من الفقراء ، وأن هذا التكوين لا يولد نشـاطا اقتصاديا كبيرا أو كافيـا . ومع القرن الخامس عشر ، فقد وجدت تلك الطبقة الوسطى من العمـالة

(٢) M. Weber, «The Theory of Social and Economic Organisation», The Ferr Press, N. Y., 1947.

الماهرة فى أوروبا الغربية ، تم تدريبها ومساندتها وحماية حقوقها بواسطة نقابات الحرفيين الصناعيين التى كانت قائمة فى ذلك الوقت والتى تطورت بعد ذلك لتأخذ شكل النقابات الحديثة .

ومطلب أو عامل ثانى أدى الى تلك الرأسمالية الضخمة هو وجود أو ظهور النظام المحاسبى المناسب لمتابعة حركة الأموال وحركة المعاملات الضخمة فى مجال الأعمال . ذلك النظام الذى اعتمد على القيد المزدوج وامكانية حصر واثبات تفاصيل حركة الأصول والخصوم . ففى القرن الثالث عشر ، أوجد رجال الأعمال الايطاليين هذا النظام بما يمكن المنشآت من التخطيط المعقول للمستقبل . فقد وفر النظام المحاسبى والقيد المزدوج الصورة الواضحة أمام المنشأة عما تقوم به وما يجب أن تصل اليه لكى تضمن استمرار بقائها .

والعامل الثالث الذى كان لازما هو النظام القانونى أو التشريعى الفعال لكى يتناول ويعالج الخلافات والنزاعات التى تنشأ فى المعاملات وبين المنشآت . وقد كان النظام القانونى السائد فى القرن الخامس عشر فى أوروبا مناسبا تماما لتوطيد تلك الرأسمالية ، حيث كان يتضمن ما يدعو الى ويحمى الملكية الخاصة ، واجراءات دفع الديون ، والأحكام الخاصة بمعاقبة الأفراد الذين يشتغلون ويغتصبون حقوق الغير .

وبعد دراسة تاريخية لعدد كبير من المجتمعات السابقة والحالية ، استخلص « وبر » أن معظم هذه المجتمعات كانت تحتفظ أو تحصل على قدر قليل من الأرباح . ومن ضمن أسباب ذلك ، كانت الأسباب الدينية ، فالأفراد فى هذا المجتمعات لم يكن لديهم الحافز لزيادة أعمالهم وممتلكاتهم الخاصة أو زيادة أرباحهم من شتى أشكال مصادر الثروات المختلفة ، وانه بدون هذا النوع من الحافز فلا يمكن أن تقوم تلك الرأسمالية فى صورتها الحديثة . ولكن عندما بدأت حركة الاصلاح البروتستانتى فى أوروبا ( فى القرن السادس عشر ) ، فقد حدث تحول مخطط وواضح فى الرأى والاتجاه نحو الربحية وزيادتها كهدف . فقد ناقش علماء اللاهوت البروتستانت أن النجاح فى الحياة الدنيا من الظواهر المادية التى ينعم بها الله علينا .

وقد أصاغ « وبر » اصطلاح أخلاقيات البروتستانت (Protestant Ethic) لتوضيح تلك الرؤية للنجاح الدنيوى والعقائد الدينية .

وقد شجع هـذا الاعتقاد على اقتناء الموارد المادية سواء بواسطة الأفراد أو المنظمات ، وأن هـذا ـــ كما أشرنا ـــ أحد متطلبات الرأسمالية •

**البيروقراطية :**

وقد شعر « وبر » أيضا أن الرأسمالية الحديثة كان عليها أن توظف هيكلا تنظيميا من نوع خاص يتناسب مع احتياجاتها • وقد توصل بعد عدد من المحاولات والجدل الى أن التنظيم الهرمى هو التنظيم الأساسى الهام الواجب وجوده •

ان التنظيم الهرمى (Hierarchy) هو المضمون والمفهوم الأساسى للبيروقراطية • وهو ترتيب الأفراد على أساس القوة الادارية ، أى السلطة• وعندما يوظف فردا فى المنشأة ، فسوف يحدد له مركزا معينا ، وسوف يكون هناك رئيسا مباشرا فوق أو يعلو هذا الموظف ، وأن هـذا الرئيس له حق اصدار الأوامر أو التعليمات التى يجب قبولها أو تنفيذها بواسطة هذا الموظف • وان هـذا الموظف ، بدوره ، سوف يكون له السلطة أو القوة فوق معاونيه ان وجدوا • ومن ثم فان الفرد يرفع أعماله فقط الى رئيس واحد فقط ، وذلك تجنبا للتعارض والاختلاط وتضارب الأدوار (Role conflict) ، ومن ثم فهناك ما يسمى « بوحدة السلطة الآمرة » (Unity of Command) فى كافة مستويات التنظيم الهرمى •

وقد كان « وبر » مدركا أن التنظيمات البيروقراطية قد وجدت قبل القرن الخامس عشر ، فقد ظهرت فى الكنيسة الكاثوليكية والجيش الرومانى على سبيل المثال • ومع ذلك ، فانه مع وجود الرأسمالية الحديثة أصبح التنظيم البيروقراطى هو النظام السائد سواء فى منشآت الأعمال أو فى الحكومة • وقد كانت الهياكل التنظيمية فى منشآت الأعمال والمنشآت الحكومية فى السابق انعكاسا مباشرا للهيكل الاجتماعى فى المجتمعات ، تماما كما هو حادث حتى الآن فى الدول النامية • فالفرد يولد وسط مستوى اجتماعى معين أو وسط طبقة معينة ، وأن هذا يحدد مجال العمل أو نوع الوظيفة التى يتوقع الحصول عليها أو المركز الوظيفى الذى يتطلع اليه • ولكن التنظيمات البيروقراطية قد أخذت موقفا مخالفا عما يجرى فى المجتمع ، وأصبحت العلاقات غير شخصية ، مع وجود نظام للاثابة والدفع قائم على الكفاءة والأداء وليس على أساس العلاقات العائلية أو القبلية أو الوراثية • وفى الحقيقة ، فان « وبر » كان يؤمن بأن التركيز

على الخبرة والتعليم والبيروقراطية سوف يؤدى الى مجتمع لا يصبح فيه التمييز الطبقى ظـاهرة واضـحة .

ومن أجل أن يشعر العاملون بالتزامهم الداخلى وانتمائهم لهذا التنظيم ولكن على أساس أنهـا « مهنة » ومستقبل مهنى (Career) . فالتنظيم الهرمى يخلق عددا محـددا من المراكز الوظيفية أو الوظائف الرئاسية التى يستطيع كل فرد أن يترقى اليها وأن يحصل على أجور أعلى ، وأن يتحمل مسئوليات وسلطات أكبر . وهذه الاثابات تعتبر عنـاصر محفزة ، وهذه بدورها تولد درجة أعلى من الكفاءة والالتزام من جانب أعضاء المنشأة .

ومع أن طبيعة العمل فى المنظمـات الكبيرة قـد تكون مبسطة و/ أو لا تتطلب عمـالة ماهرة ، فان البيروقراطية ، لكى تكون فعـالة ، تتطلب التخصص الوظيفى . فكل شخص يجب أن يعرف بالضبط ما هو مطلوب منه أن يفعله ، ويجب ألا يقل أدائه أو عمـله عن حد أدنى من الكفـاءة . وان من أهم الأمور هو التمييز بين السلطات التنفيذية والاستشارية أو بين الوظائف التنفيذية والاستشارية ( (Line & Staffff) ) . فالمدير التنفيذى Line Manger أو الموظف التنفيذى ، مثل نائب الرئيس لشئون الانتاج مثلا ، هو الذى يختص ويتولى أمور انتـاج المنتج النهائى . أما الموظف الاستشارى ، مثل نائب الرئيس لشئون ادارة الأفراد ، يقـوم بتقـديم النصح والمشـورة والمسـاعدة للموظفين التنفيذيين . وقد اهتم « وبر » بالتمييز بين التنفيذيين والاستشـاريين ، حيث أن الطبيعة المعقدة للتنظيم الهرمى فى المنشآت الضخمة تتطلب أن تكون هذه الوظائف وأدوارها على أكبر درجة ممكنة من الوضـوح والتحـديد ثم التبسيط .

ومضمون آخر للبيروقراطية ، هو ما اعتبره « وبر » من الموضـوعات الأساسية والحيوية ، وهو نظام ضغط المعلومات (Record Keeping) فعندما تتوفر السجلات المنـاسبة ، فان المنشأة فى استطاعتها أن توجـد صـورة واضحة لمـا يتم وما تم فى المـاضى ، وتستطيع بذلك أن تحدد الاختلافات عن الخطط وعن المستهدف وان تحـدد نقاط الضعف والقوة وأن تتخذ الاجراءات التصحيحية عنـدما يصبح هـذا الاختلاف مستمرا أو ذو أهميـة . وقد نادى « وبر » بأهمية وجـود نظـام دقيق لادارة المعلومات Information System يستخدم فيه الحاسب الالكترونى . حيث أن حجم المعلومات والبيـانات والسجلات المطلوب تناولهـا أخـذ

يزداد زيادة هائلة • وقد أصبحت مثل هذه النظم شائعة منذ الحرب العالمية الثانية •

وقد ناقش « وبر » مضامين وسمات أخرى للبيروقراطية ، ولكن تلك التى ذكرناها هى أكثرها أهمية ، وهى : التنظيم والتدرج الهرمى ، وحدة السلطة الآمرة ، التركيز والاتجاه نحو المستقبل المهنى ، التفرقة بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية ، حفظ السجلات والمعلومات ، ثم الاتجاه العملى الموضوعى والتوظيف غير الشخصى وغير الطبقى • وهذه العناصر هى التى يمكن أن توفر للمنشأة الهيكل التنظيمى الفعال •

وأكثر من ذلك ، فانها وبشكل خاص تتناسب تماما — وأكثر من غيرها — لأنشطة ومنشآت الأعمال الضخمة التى بدأت تظهر فى القرنين الخامس عشر والسادس عشر •

وحتى بالنسبة للمنشآت فى أيامنا هذه ، فبالرغم من أن بعض الأشكال والهياكل التنظيمية المستحدثة أو الأكثر تعقيدا هى التى تناسب المشكلات المعاصرة ، فان النظام البيروقراطى أخذ يحل محلها فى عدد كثير من الحالات ، حيث أن خصائصه وبعض سماته الرئيسية ما زالت لها أهميتها • ولكن يجب الاعتراف بأن الزيادة فى درجة البيروقراطية يمكن أن تؤدى الى عدم الكفاءة • فاحدى المنشآت قد تركز كثيرا على عملية تسجيل واعداد البيانات Record Keeping فسوف تغرق نفسها وجهدها أو وقتها فى الأعمال الورقية بما يؤدى الى عدد من المشاكل • ومع ذلك ، فالبيروقراطية ما زالت هى الأنسب وبوضوح للمنظمات ذات الأنشطة التى تحددت فيها الوظائف والأعمال ومراكز الأفراد وبشكل محدد (by accident of birtn) ومنذ وجودها ولا ينتظر أن تتعرض للتغيرات وتتميز بالاستقرار التكنولوجى •

والخلاصة ، فان « وبر » بدأ تحليله للرأسمالية الحديثة بفحص ودراسة العناصر والمتطلبات أو الشروط المسبقة التى تؤدى الى امكانية وجودها • وأن البيروقراطية هى العنصر الجوهرى ، فهى التى توفر الهيكل الذى يولد درجة عالية من الكفاية • وأن كافة الشروط السابق مناقشتها قد وجدت فى أوروبا فى القرن الخامس عشر ، ومن ثم نشأت الرأسمالية الحديثة •

**هنرى فايول وممارسة الادارة :**

وكما رأينا ، فان « ماكس وبر » كان فى الأســاس عالمـا من علمـاء الاجتماع ، الذين لا تشغلهم كثيرا مشاكل معينة فى مجال ادارة المنظمات . ولكن « هنرى فايول » ( (Henry Fayol) ) كان على العكس من ذلك ، حيث أن نظرياته نشأت نتيجة من الخبرة كرجل أعمـال ناجح فى مجـال صناعة التعدين والفحم فى فرنسا . وقد نشر مساهمته فى هـذا المجـال فى كتـاب صغير عن « الادارة الصناعية » فى عام ١٩١٦ (٨) ، وفيه قـدم المبادىء التى رأى أن المدير يجب أن يستخدمها لادارة المنشأة . ومع أنه قد عبر عنها أو ضعها على أنهـا « حقـائق » ، الا أنه لم يعتبرها نهـائية أو قاطعة ، حيث أنه لم يقم باختبـارها اختبـارا علميـا وعلى عدد كاف من التجـارب أو المواقـع . فاذا حـدث وتغيرت الظـروف فى عهـده ، يقبل ــ وبدون شك ــ ادخال التعديل على بعض أفـكاره ومبـادئه .

ومـع أن « وبر » و « فايول » يختلفـان عـن بعضهمـا فى تاريخ الادارة ، الا أنهما اتفقـا فى عدد من الموضـوعات . فكلاهما أكد مفهوم « وحدة السلطة الآمرة » ، حيث أن كل « معاون » يرجع فقط الى رئيس واحـد . ولكن ما يتميز به « فايول » أنه كان يؤمن بأن الادارة وظيفـة متخصصة ، وأن الفرد يجب ، وفى استطاعته ذلك ، أن يتعلم الادارة لكى يكون مديرا ناجحـا . ( أى أن الادارة علم أو وظيفة متخصصـة وبدون تعلمها لا يستطيع الشخص أن يكون مديرا ناجحا ) . وأن أساس هـذا التخصص هو معرفة المبـادىء والوظائف الادارية .

وقد أعلن « فايول » ١٤ مبـدأ رأى أن المـدير يجب أن يتبعهـا . وبالرغم من أن الكثير من هذه المبـادىء أصبحت أهميته الآن هى أهمية تاريخيـة فقط ، فان بعض المبـادىء ما زال مطبقـا وله فائدته حتى الآن وخاصة للمديرين الممارسين . من هذه المبـادىء ، مبدأ « تكافؤ السلطة والمسئولية » . أى أن الفرد يجب أن تفوض له الســلطة بالقـدر الذى يتكافأ ويتنـاسب مع المسئوليـات المحمل بهـا . فاذا اتسعت الثغرة بين السلطة والمسئولية فى المنشـأة ، فان الموظفين ســوف يصـلون الى حالة لا يعرفون فيهـا بالضبط ماذا يفعلون .

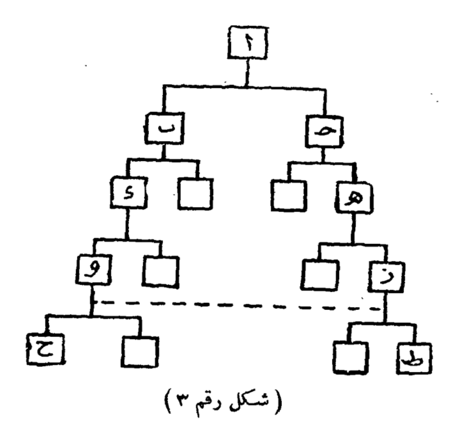
---

(٨) H. Fayol, «General & Industrialmang» Translated by Constance Starrs, Pittman, London. 1949.

ومبدأ آخر رأى « فايول » أن له أهميته وهو مبدأ « نطاق الاشراف » (Span of Control) وأن هناك نطاقا نموذجيا للاشراف يجدر عدم تعديه . ومعنى ذلك ألا يزيد عدد الأفراد أو المعاونين الذين يرجعون الى رئيس واحد – أو الذى يشرف عليهم رئيس واحد اشرافا مباشرا – عن عدد معين . حيث أن قدرة الرئيس الفرد على المتابعة والاشراف المباشر وبكفاية على عدد من المعاونين أو الأفراد هى قدرة محدودة . وقد رأى أن هذا العدد يمكن أن يكون من ٢٠ – ٣٠ فردا بالنسبة لمستوى الادارة المباشرة كخط الاشراف أو السلطة الأولى بالنسبة لموظفى الانتاج مثلا ، حيث أن الأعمال فى هذا المستوى عادة ما تكون أعمالا نمطية . أما بالنسبة لمستوى الادارة العليا فان المدير يمكن أن يكون قادرا على الاشراف والتعامل مع خمس أو ستة من المعاونين أو مديرى الادارة الوسطى أى الادارة التنفيذية .

وقد وجد « فايول » ، مثلما تبين « لوبر » أيضا ، أن البيروقراطية يمكن أن تتحول الى نظام صارم وغير مرن لأن « الاتصالات » تمر من خلال عدد كبير من الرؤساء قبل أن تأخذ الخطط أو القرارات طريقها الى التطبيق . وللحد من هذه المشكلة ، فقد اقترح امكان ايجاد أو اقامة ما أسماه بالكبارى (bridges) على الهيكل الهرمى . ( أنظر الشكل رقم ٣ ) . بمعنى أنه اذا أراد أحد المديرين فى أحد أجزاء التنظيم أن يتصل بمن يوازيه أو بمن هو فى مستواه ولكن فى جزء آخر من التنظيم . فانه يجب أن يفعل ذلك مباشرة ودون أن تمر « الرسالة » الى أعلى من خلال مجموع الرؤساء لكى تعود الى الشخص المراد الاتصال به . وخلاف ذلك يؤدى الى عدد من المشاكل ، كما أن مجموعة المديرين والرؤساء اذا قضوا جزءا ليس صغيرا من أوقاتهم وأعمالهم فى تلقى وتحويل تلك الرسائل والموضوعات فان ذلك بدون شك سوف يؤثر على الوقت المتاح لهم لاتمام أعمالهم وسوف يعرضهم لبعض المشاكل والارباك فيما يتعلق باتمام أعمالهم . وقد لاحظ « فايول » أن نظام الاتصالات الرسمى المبالغ فيه غالبا ما يكون سببا الى عدم مرونة وصرامة النظام البيروقراطى وذلك كما هو حادث فى الأجهزة والمنظمات الحكومية .

وأخيرا ، فقد تحدث فايول عن وظائف للادارة أو وظائف المدير . حيث ذكر أن المدير يجب أن يقوم بوظائف هامة محددة وبتسلسل معين حتى يمارس




( شكل رقم ٣ )

الخطوط المتقطعة من و الى ز تمثل « كوبرى » . ففى التنظيم الهرمى الجامد أو غير المرن ، فان « و » يجب عليه أن يبلغ رسالته أو ما يريد من خلال د ، ب ، ا ، جـ ثم هـ . بينما « الكوبرى » يسمح للأطراف التى على مستوى واحد فى التنظيم من الاتصال مباشرة .

دوره الادارى وحتى يطبق مبادىء الادارة . فالمدير يضع الخطط ، ثم يقوم بنشــاط التنظيم ، فالتوجيه ، فالتنسيق ، وأخيرا الرقابة . ومن ثم أعتبر « هنرى فايول » صاحب « المنهج الوظيفى للادارة » .
.(The Functional Approach to mangement)

ومع أن أبعاد الادارة كما عرضناها من قبــل والتى تكون اطار هــذا الكتــاب تتمشى بصــورة ما مع أفكار هنرى فايول ، الا أن النموذج أو الاطار الذى عرضناه هو من وجهة نظر المنظمة وليس من وجهــة نظر المدير الفــرد . فهو يؤكد « ديناميكية » العــلاقات بين أبعاد ووظائف الادارة ، كما أنه يصور الأنشطة الادارية على أنها نظام مفتوح أكثر منها نظام مغلق .(Closed System)

وباختصار ، فان « فايول » كان مديرا ذو خبرة وعلى درجة كبيرة من المعرفة والمعلومات ، مكنته من وضع وتحــديد وظائف ومبادىء للادارة . وبعض هذه المبادىء والوظائف ما زالت لها أهميتها حتى الآن فى ممارســة الادارة . ولــكن المساهمة الأســاسية « لفايول » هى اقراره بأن الادارة وظيفة متخصصــة ، وأن الفرد لابد وأن يدرس الادارة حتى يكون مديرا ناجحا . ومع أن « فايول » لم يكن يعتقد أن مبادئه ســوف تكون المنهج الوحيد للادارة ، فقد كانت لديه الشجاعة الكافية لأن يعلن وظائف محددة لممارسة الادارة ، الأمر الذى جعله وغيره من المديرين الناجحين .

**فردريك تيلور و « الادارة العلمية » :**

تعــرض كلا من « ماكس وبر » و « هنرى فايول » لتحليل المنشآت من أعلى الى أسفل . فالسلطة تفوض وتنساب الى أسفل من رئيس المنشأة ومن خلال التنظيم الهرمى أو التدرج الهرمى . والمراكز أو المناصب الادارية رتبت بحيث تضمن وتحقق وحدة الســلطة الآمرة . وان كل فرد لديه من المسئوليات ما يتكافأ مع السلطات ، ... الخ . ولكن « فردريك تيلور » هو الرائد الأساسى فى حركة الادارة العلمية ، نظر الى المنشآت نظرة مختلفة بعض الشىء (٩) . فنقطة البداية فى التحليل عنده كانت المستويات التشغيلية ، وهو أدنى مستوى ادارى فى المنظمة أو فى التدرج الهرمى ، وحيث تتم وتنفذ الأعمال الفعلية .

---

(٩) F. Taylor, «The Principles of Scientific Management,» Harper, N. Y., 1911.

**تحسين انتاجية العامل :**

آمن تيلور بأن المشكلة الأساسية فى الصناعة الأمريكية هى عدم التزام العمال وعدم كفاية انتاجهم ( goldbricking ) • فقد كان العمال وموظفى التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال بأن يعملوا أقل من قدراتهم الممكنة وأن ينتجوا أقل مما يمكنهم بالفعل انتاجه • فلم تكن هناك معايير موضوعة للانتاج فى معظم الوظائف تحدد الكمية التى يجب أن ينتجها كل فرد • ولرفع مستوى الانتاجية والحد من مشكلة عدم الالتزام والتآمر ، فقد قدم « تيلور » منهج الادارة العلمية ، وهو منهجا يبدو بسيطا ولكنه غير ذلك فى جوهره • فقد آمن أن هناك دائما طريقة نموذجية لأداء أى وظيفة • وأن هدف الادارة العلمية هو استخدام الطرق العلمية لتكوين معيار لاتمام العمل بشكل أمثل •

وفى كتاباته ، قدم « تيلور » مثالا شاملا للادارة العلمية أصبحت له شهرته فى تاريخ الادارة • فلشرح أهمية الادارة العلمية ، فقد احتاج الى ذلك الموظف الذى يخضع تماما لتعليماته • كما اختار لدراسته وظيفة « مناولة كتل من الحديد » • حيث يقوم العامل المناول بالانحناء الى أسفل ، والتقاط كتلة الحديد التى تزن ٩٢ رطلا ، والسير عددا محدودا من الأمتار ، ثم يضعها على الأرض أو فى « كومة » فى المكان المخصص • وقد لاحظ تيلور أن متوسط ما ينقله العامل هو ١٢٫٥ طن يوميا • وقد لاحظ أيضا أن عاملا معينا يدعى « شميدت » يؤدى معدلا مناسبا بالقياس الى هذا المتوسط ، مع أنه على قوة بدنية تكفى للعمل والانتاج أكثر من ذلك • ومن ثم قرر « تيلور » أن يضع هذا العامل تحت التجربة على أن يتم توجيهه بطريقة علمية وتحفيزه ماديا • ومن ثم استدعى هذا العامل وأخبره أنه يستطيع أن يحصل على دخل عال اذا اتبع تماما التعليمات التى سيقولها له الملاحظ الذى حدده لذلك طوال اليوم التالى • فعندما يقول له الملاحظ أن يلتقط كتلة الحديد والسير فما عليه الا أن يفعل ذلك ، وعندما يخبره أن يجلس للراحة فعليه أن ينفذ ذلك • وأن هذه التجربة ستجرى على مدار اليوم كله • وفى اليوم التالى بدأ الملاحظ هذه التجربة وفى يده

« ساعة ميقاتية » ، يحدد له حركات العمل وأوقات الراحة وأوقات العودة الى العمل ويتابع عمله ، وفى نهاية يوم العمل ( الساعة ٥ر٣٠ بعد الظهر ) كان العامل قد نقل ما وزنه ٥ر٤٠ طن من كتل الحديد . وقد استمر هذا العامل على هذا المعدل تحت هذا النظام ثلاث سنوات تابعها تايلور (١٠) .

**دراسة الزمن والحركة :** (Motion & Time Stndy)

اعتمد « تايلور » أساسا على « الساعة الميقاتية » حيث كان اهتمامه بتحديد كمية الوقت التى يستغرقها تنفيذ العمل بالضبط . ولهذا السبب يسمى تايلور عادة « الأب الفعلى لدراسات الزمن والحركة «The father of Time Study» » . ومع ذلك فهناك باحثان آخران هما « فرانك جلبرت » و « وليليان جلبرث » ركزا دراساتهما أيضا على تحديد « الحركات » النموذجية اللازمة لأوامر العملية أو الوظيفة بالصورة السليمة . وقد اعتمدا على التصوير الفوتوغرافى للعامل أثناء تأديته للعملية واعادة عرض الفيلم بالتصوير البطىء ، ودراسته وتحديد الحركات السليمة أو اللازمة بالفعل وتسلسلها ثم اعادة تصويرها لعرضها على العمال أو تعليمها لهم للتقيد بها .

وقد استخدم فرانك وليليان جلبرث « دراسة الحركة » بنجاح فى مواقع وحالات مختلفة . ففى احدى الدراسات الهامة ، قاما بدراسة وتحليل عمل عمال البناء . فهذا العمل يحتاج الى مهارة بجانب أنه من الأعمال القديمة المعروفة ومع ذلك فقد لاحظ الباحثان ان كل عامل يشعر بالتعب نتيجة اضطراره الى الانحناء باستمرار لالتقاط حجر البناء الذى تم « تستيفه » فى أكوام صغيرة بجانبه . ولكى يحدوا من الحركات غير اللازمة ومن استمرار الانحناء ، فقد وضع الباحثان حاملا معينا تستف عليه أحجار البناء ويمكن تحريكه بجانب العامل . وقد أدى ذلك الى زيادة الانتاجية بنسبة ٢٠٠٪ .

وباختصار ، فان كثيرا من التجارب التى أجراها رواد الادارة العلمية أثبتت نجاحا كبيرا . فقد تركزت أساسا لزيادة الانتاجية ، وقد أدت بالفعل الى مضاعفة الانتاجية ، وفى بعض الحالات وصلت الزيادة الى

---

(١٠) Ibid, pp. 46-47.

٥٠٠٪ أو ٦٠٠٪ . ومن ثم ، ومن البديهى ، أن نجد الصناعات الأمريكية اهتمت كثيرا باستخدام هـذا المنهج .

**مقاومة حركة الادارة العلمية :**

ومع ما تقدم ، فقد كانت هنـاك مقـاومة شديدة ضـد حركة الادارة العلمية وضـد هـذا المنهج . فقد اتهم كتـاب مجـلات وجرائد العلوم الانسانية « تيلور » بأنه يعامل الانسـان على أسـاس أنه آلة . حيث أن مدرسـة الادارة العلمية تركز على أن العـامل الموظف يجب أن ينصـاع كلية لتعليمـات محددة اذا أريد أداء العمل بكفاءة ، فالوظيفة هى العنصر الثابت أو المستقل ( (Constant ) والعامل أو الموظف هو العنصر المتغير ، بمعنى أن سلوك الشخص هو الذى يجب أن يتواءم مع متطلبات الوظيفة .

أيضـا ، فقد عارضت نقابات العمال الادارة العلمية ، أولا لأنهـا تحد وتعوق قدرتهم أثنـاء المفاوضـة على زيادة الأجور . فاذا كان أصحـاب العمل يعلمون كمية العمل أو الوحدات التى يجب أن يكون العـامل قادرا على انتاجهـا ، فانه يكون من الصعب على ممثلى النقـابة أن يبرروا طلب زيادة الأجـور .

ولا شك أن هنـاك قدرا من الحقيقة فى هـذا النقد الموجـه للادارة العلمية ، ومع ذلك ، فاننـا عندما نمعن النظر والفحص ، فانه من الصعب أن نفهم مبررات الخصومة أو العداء لهذا المنهج . ففى دراسـة قام بهـا « تيـلور » عام ١٩١٣ ، بتكليف من الكونجرس ، ذكر فيهـا صراحـة بأن الفرد الذى يتناسب تماما مع متطلبـات الادارة العلمية هو الشخص الذى لن يختلف كثيرا عن « الثور » بمعنى أن مبـادىء وأفـكار حركة الادارة العلمية تتطلب أناسا من طبيعة معينة . ومع ذلك ، فقد دافع تيلور عن آرائه بأن بين أن الانتـاجية تزيد وأيضـا أجـور أو دخول الموظفين والمدراء . وبالاضـافة الى ذلك ، فقد قـدم « تيلور » بعض الجـوانب الانسانية الذى نادى بممارستها ، فهو من أوائل من طالب بأوقات الراحة وفترات تناول القهوة بين أوقات العمل ، ومع أن المحفزات التى أشـار بها لم تكن « انسانية » أو مما ينادى به أصحـاب العلوم الانسـانية ولكنها كانت واقعية ( (Pragmatic) ) ، حيث أنه اكتشف أن العمال غير المهرة أقل شعورا بالتعب ويعملون أكثر كفـاية اذا ما أعطوا فترات لاراحتهم ثم عودتهم الى العمل ، وقدمت لهم الحوافز المـادية .

**مشاكل التطبيق :**

مع أن مخاوف علماء أو كتاب العلوم الانسانية ونقابات العمال من منهج الادارة العلمية ثبت الى حد كبير ما لا يبررها ، فقد ظهرت عدد من المشاكل والمعوقات أمام حركة الادارة العلمية كما رآها « تيلور » •

أولا ، فان الادارة العلمية تتطلب تعاونا كاملا من العاملين الذين تخضع وظائفهم للقياس • وان مثل هذا التعاون نادرا ، حيث أن العمال يدركون تماما أنهم سوف يرغمون على الالتزام بمعدلات الانتاج الجديدة التى ستحدد نتيجة هذا القياس ، ومن ثم فمن الملاحظ أنهم يتعمدون الابطاء عندما يبدأ أحد المهندسين فى قياس معدلات السرعة التى يعملون بها •

ثانيا ، ولهذا أهميته ، فان الوسائل التى استخدمتها حركة الادارة العلمية ليست دقيقة تماما ، مثل دراسة الزمن والحركة بالساعة الميقاتية • فعندما يقدم اثنان من المهندسين بدراسة نفس الوظيفة ، فاننا قد نجد اختلافا فى تقدير كل منهما ، يصل أحيانا الى ٨٠٪ ، لمقدار الوقت اللازم لانهاء دورة العمل •

ثالثا ، وربما تكون هذه أكثر المشاكل الأساسية مع الادارة العلمية ، وهى عدم التوافق الداخلى بين مكونات ومفاهيم النظام • فأخذ المبادىء الهامة فى نظام الادارة العلمية هو التعاون ، فكل شخص يستطيع الاستفادة ماديا استطعنا ايجاد الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ، ولكننا نكتشف أن ذلك يتطلب تعاونا تاما بين العامل والادارة • ومع ذلك ، فانه بمجرد تحديد تلك الطريقة المثلى ، فان « تيلور » استخدم قوة وسلطة الادارة فى الرقابة المحكمة والمستمرة على العامل لاتباع تلك الطريقة والا تعرض للعقاب أو لنقص فى الأجر أو لعدم زيادة الدخل • كما أن التخصص هو احدى السمات أو الأهداف الأساسية للادارة العلمية ، فالعامل الذى يجب أن يتعاون بمحض ارادته ، تحول الى آلة ينفذ ما يحدد له من عمل محدود ومبسط وروتينى ــ وأن حريته ــ فى التصرف محدودة ، وأن شعوره بممارسة المسئولية هو قدر ضئيل جدا ، وفى مثل هذه الحالات ، فان العامل ربما يصل الى وضع يفقد فيه تماما حريته أو شعوره بذاته بالمسئولية ، وبالتدريج وفى النهاية يجد نفسه لم يجنى شيئا من سنوات عمله •

وباختصار ، فقد اعتقد « تيلور » فى أن العمال والموظفين فى المستوى التشغيلى Operative Level فى المنشأة هو العنصر الأساسى الحساس ، وأنه يجب وضع معيار أو مستوى انتاجية لكل وظيفة على أساس أكفأ الطرق لاتمام العمل . ومع أنه كان مدركا لأهمية عنصر التعاون بين العامل والادارة ، فان الطرق التى استخدمها ألغت شخصية أو كيان الفرد وحالت دون اشتراكه فى القرارات التى تتعلق أو تؤثر مباشرة فى وظيفته .

**مدرسة العلاقات الانسانية :**

وتمثل مدرسة العلاقات الانسانية الاتجاه الرئيسى الثانى فى الفكر الادارى ، وهو جانب العلوم السلوكية . وقد انبثق منهج العلاقات الانسانية عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن (Hauthorn Study) والتى أجريت فى مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن اليكتريك فيما بين عام ١٩٢٤ وعام ١٩٣٢ (١١) . ومثل دراسات « تيلور » ، فان هذه الدراسات ركزت على مستويات التشغيل . ومع ذلك ، فكما أشرنا ، فان مدرسة العلاقات الانسانية أخذت وجهة نظر مغايرة لتدريس الادارة العلمية وممارستها .

فقد بدأت هذه الدراسات فى عام ١٩٢٤ تحت رعاية شركة وسترن اليكتريك ومجلس الأبحاث الوطنى التابع لأكاديمية العلوم الوطنية . The National Research Council of the National Academy of Science.

وقد كان الهدف الأول هو تحليل تأثيرات الاضاءة على حجم ونوعية انتاج العاملين فى مستويات التشغيل . وان الغرض الرئيسى للبحث هو أن زيادة الاضاءة تزيد من الانتاجية .

ولكن بدأت تظهر بعض النتائج المحيرة ، ففى بعض الأحيان زادت الانتاجية مع تخفيض الاضاءة . وفى موقع واحد ، تم اختيار اثنين من العمال لدراسة مركزه ، وتم تخفيض الاضاءة عن المعدل الطبيعى الى ما يقرب من ضوء القمر العادى أثناء الليل . وحتى ذلك فقد استمر العاملان على نفس مستوى الانتاجية والكفاءة السابق لهما ، بل ذكرا أنهما أقل شعورا بالتعب عما كانا يعملان تحت الاضاءة العادية .

---

(١١) F. Roeth Lisberger & Dickson, «Management and The Worker», Harvard University Press, Cambridge, 1939.

وقد شرح البــاحثون هذه النتــائج المحيرة بأنه من الممكن أن يكون وجود وتدخل الباحث أو الملاحظ وسط الحياة العادية للعمال أثناء العمل قد تسبب فى حد ذاته الى تغيير لا شعورى فى ســلوك هؤلاء العمــال . فقد استمتع العمال بأن يكونوا موضـــع دراسة ، وقد أبطل أو أالغى ذلك الشعور بالمتعة والترحيب الأثر السلبى الذى كان من الطبيعى أن يصاحب تخفيض للدراسة فانه آليا يغير من سلوكه ، وان ما يشعر به العــامل يؤثر على اتنــاجيته .

**تجارب غرفة الاختبار : The Test-Room Experiments**

فى عام ١٩٢٣ قام « التون مايو » (Elton Mayo) ومجمـــوعة من علماء الاجتماع بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفارد بتبنى الاتجــاه الذى ســارت فيه « دراســات هاوثورن » . فقد قاموا بتحليل مجموعة من خمس عامــلات وضعن فى غرفة اختبــار خاصة ، ومن ثم عزل تأثير ظروف العمل الطبيعية فى المصنع على ســلوكهن .

وخلال هذه التجارب ، ركز الباحثون على عاملين رئيسيين يمكن أن يؤثرا على الاتنــاجية .

١ ــ زيادة الأجور التشجيعية : ففى المجموعــة الصغيرة تستطيــع المرأة أن ترى بوضـــوح العلاقة بين خطة الاتنــاج والأجور ، حيث كان النظــام الذى سيعلن بموجبه هو الاتنــاج الجمــاعى للمجموعة بحيث يحسب نصيب الفرد من الوحدات المنتجة على أســاس متوسط ما أنتجه الخمس أفراد اللاتى يكونون هــذه المجموعــة ، ومن ثم يحصــلن على أجورهن على هــذا الأساس ، أى أن كلا منهن تحصل على نفس الدخل .

فعندما تكون المجموعــة كبيرة ، فان مثل هــذا النظــام يكون من الصعب تفهمه أو من الصعب قبوله بواسطة أفراد المجموعــة .

٢ ــ نظام الاشراف : فقد رؤى أن يأخذ الاشراف طابعا غير رسمى لا يعتمد على الســلطة الرســمية ، وأن يأخــذ المشرفون فى حسبــانهم الاعتبــارات الانسانيــة ، وان مثــل هــذا النمط الاشرافى (Considerate Style) ســـوف يقلل مخــاف الموظفــين الى الحــد الأدنى ويزيد من درجة الرضــاء بالعمل ومن ثم تزيد الاتنــاجية .

وفى أحــد مراحل التجربة قام البحــاث بتغيير نظــام الأجور فقط .

وبوجه خاص ، فقد وضعوا نظام للدفع التشجيعي على أساس انتاج المجموعة ، يختلف عن ذلك الذي يسرى فى المصنع بوجه عام • والنتيجة كانت ارتفاع فى الانتاجية بنسبة ١٢٪ • بعد ذلك قام البحاث بتكوين مجموعة جديدة من خمس عاملات وضعن فى غرفة الاختبار ، وطبق عليهن نظام الدفع الذى يسرى فى المصنع بشكل عام ، ولكن تم تغيير نمط الاشراف الى ذلك الذى يأخذ الاتجاه غير الرسمى والعوامل والعلاقات السلوكية والانسانية فى الاعتبار وبما يسمح للعاملات أن يتخذن بأنفسهن عددا من القرارات التى تتعلق بتنظيم عملهن وعدد أوقات الراحة ومدتها •• الخ • والنتيجة أن ارتفعت الانتاجية الى ١٦٪ •

وبناء على هذه النتائج ، فان الباحثون يشتركون ـ جزئيا ـ مع « فردريك تيلور » بأن الأجور أو الدخل المادى عنصر هام ، على أساس أن تغيير نظام الدفع أدى الى ارتفاع فى الانتاجية بنسبة ١٢٪ • ولكنهم يرون أن المنهج السلوكى أو الانسانى ربما يكون أكثر أهمية حيث أن تأثيره أدى الى زيادة ( ١٦٪ ) تزيد عن الزيادة الأولى • وبالتالى فقد استنتج البحاث أن أى تغيير على مستوى المنظمة ، مثل اتباع النمط الانسانى فى الاشراف ، أو نظام دفع تشجيعى جديد ، سوف يؤثر على درجة الرضاء بالعمل وعلى الانتاجية لدى العاملين ، وعندما يشعر الموظفون أن التغيير الجديد ، مثل نظام دفع جديد ، يهدف الى الحصول على انتاجية أكثر مقابل دفع أقل نسبيا ، فان الانتاجية لن تزيد • ولكن عندما يشعرون باهتمام الادارة الحقيقى بالعوامل الانسانية والاجتماعية وسعادتهم فى العمل ، فان رد الفعل سيكون ايجابيا مع التغيير وسوف يرفعون من معدل انتاجهم •

غرفة الملاحظة : The Observation-Room Study

فى المرحلة الأخيرة من « دراسة هاوثورن » ، ركز الباحثون اهتمامهم على التركيب الاجتماعى لمجموعة العمل • ولاكمال هذه الدراسة ، فقد وضعوا أحد الملاحظين فى غرفة تجربة بها ٢٣ عاملا • وكانت مهمته أن يلاحظ سلوك العاملين ، وفى نفس الوقت يسجل انتاجهم •

وقد كانت بعض النتائج الرئيسية (١٢) :

---

(١٢) Ibid

١ — لوحظ أن العاملين حددوا لأنفسهم معدل انتاجية يقل عن المعدل الذى يمكنهم بالفعل أن يحققوه .

٢ — لوحظت اختلافات واضحة فى الانتاجية بين المجموعات الفرعية .

٣ — مارس العمال فيما بينهم نوعا من الرقابة أو الالزام الاجتماعى المتشدد لضمان عدم تخطى أحدهم المعدلات الأقل التى حدودها لأنفسهم . وقد أخذت هذه الرقابة والالزام عددا من الأشكال ، منها السخرية أو التهكم ، والاهانة ، والنبذ .. الخ ، بل أحيانا الضرب أو الاعتداء . ومن ثم اجبار العامل الذى لا يستجيب لهذه المعدلات المنخفضة من الانتاج .

٤ — وضعت المجموعة لنفسها أفكارا أو شعارات معينة تحكم أسلوب عملهم . ومن هذه الأفكار أن العامل لا يجب أن يعمل كثيرا جدا ، وفى الوقت نفسه لا يجب أن يعمل قليلا جدا ، وأن العامل لا يجب أن ينقل أى معلومات الى الادارة من شأنها أن تضر أى زميل آخر .

ومن ثم ، فان أهم النتائج التى نخلص بها من الدراسة السابقة أن العلاقات غير الرسمية داخل مجموعة العمل — أو فى أى وحدة — تؤثر فى اتجاهات هذه المجموعة وأفرادها ، والتى بالتالى تؤثر على معدلات ومستويات انتاج الأفراد . ان هذا التنظيم غير الرسمى لا يستجيب ولا يتفق مع التنظيم الرسمى أو توصيف وتحديد العمل طبقا للأسلوب البيروقراطى والذى يفترض أن ذلك الأسلوب أو ذلك التحديد هو الطريق الى زيادة الانتاجية واحكامها .

**نظريتى X,y**

وفى نهاية هذا الجزء عن تطور مدارس الادارة وخاصة ما يتعلق بمدرسة العلاقات الانسانية والمدخل السلوكى ، نعرض لتلك النظريتين الذى وضع فيهما « دوجلاس ماكجيريجور » تصوره عن الادارة التقليدية والذى عبر عنه بنظرية X ، وتصوره عن الادارة السلوكية والذى عبر عنه بنظرية Y [١٣] .

وقد أشار ماكجريجور الى أن نظرية X تمثل الأسلوب التقليدى

---

(١٣) D. Mc Cregor, «The Human Side of Enterprise», Mc Graw-Hill, N.Y., 1960

فى الادارة ، ألا وهو أسلوب الادارة التسلطية ، وتقوم بشــكل عام على أربعة فروض أســاسية فيما يتعلق بالفرد ككائن بشرى وبادارته :

١ ـــ ان الانســان العــادى يكره العمل بطبيعته ويحــاول تجنبه كلما وجد الفرصــة الى ذلك .

٢ ـــ انه يجب دفع واجبــار أغلب الأفراد على العمــل ، ومراقبتهم رقابة دقيقة مع وجود نظام واضح للجزاء والعقاب يدفعهم الى بذل الجهد من أجــل تحقيق الأهــداف .

٣ ـــ انه يقاوم التغيير أساســا ، وان أى تغيير يعتبر عبئــا عليه .

٤ ـــ ان الانســان العــادى يفضــل أن يكون تحت توجيه ورقابة الآخرين ، وأن يحــدد له ما هو مطلوب منه أن ينفذه ، فهو يحــاول أن يتجنب تحمل المسئولية . ولأن لديه طموحا محــدودا فهو يتطلع فقط الى اشباع حاجات الأمان أولا وقبل كل شيء .

ومـمــا سبق نستطيع أن نستخلص أن ادارة مثل هؤلاء الأفراد تكمن فى تحديد الأعمــال المطلوب تنفيذها لهؤلاء الأفراد واعطــائهم تعليمــات عمل واضحة ومفصــلة ودون تحميلهم لأية مسئولية اللهم الا فى قيــامه بالتقيد لمــا حدد له ، ثم الرقابة المبــاشرة الدقيقة والتهديد بالعقــاب ، اذ أن كل ما يرغبه العــامل أن توفر له الادارة والأمان الــكافى .

وقد لاقت نظرية « اكس » قبولا واســع النطــاق ، ومورست على نطاق عالمى فيما عــدا بعض الاستثناءات الى أن ظهرت حركة العــلاقات الانسانية لتحل محل افتراضــات تلك النظرية . وقد بينت « دراســات هاوثورن » التى أشرنا اليها أن المغالاة فى تجاهل أو تبسيط أهمية السلوك الانسانى والجمــاعى أمر غير جائز . ومن ثم لم تستطع مبــادىء الادارة العلمية وممارسيها الاستمرار فى المحافظة على اقتراحات نظرية « اكس » دون غيرها . وبالتالى ونتيجة لجهود ونتائج أبحــاث مدرســة العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية تطور الفكر الادارى فى ادارة جهود الأفراد والتعــامل معهم . وقــد لخص « ماكجويجور » مضمون هــذا التفكير الجديد فى نظرية أطلق عليها « نظرية Y » تقوم على الافتراضات الرئيسية التــالية :

١ — ان الانسان العادى فى الظروف العادية يقبل على تحمل المسئولية بل يسعى اليها ، ومن ثم يسعى الى أن يكون له دور وأن يعمل عملا ذو معنى .

٢ — يعتبر بذل الجهد العضلى والذهنى فى العمل شىء طبيعى جدا كاللعب والراحة .

٣ — ان الرقابة الخارجية اللصيقة والمتشددة ، والتهديد بالعقاب لا يشكلون الوسائل الوحيدة لضمان جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف . فالانسان يمكن أن يمارس كلا من الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتى لتحقيق الأهداف التى التزم بها .

٤ — ينبع الالتزام بالأهداف نتيجة عدد من العوامل ومن وجود نظام سليم للاثابة والمكافآت يرتبط بمدى تحقيق هذه الأهداف .

ولنا على ما تقدم — وبصفة مبدئية — تعليقان ، الأول ، انه فى ضوء تحليلنا لتطور المدخل السلوكى واكتمال مدخل النظم وظهور المدخل أو المنهج المواقفى واستمرار جهود الباحثين ، أن نظرية Y والافتراضات والمبادىء التى بدأت بها مدرسة العلاقات الانسانية لم تكن متكاملة ولم تعطى الاهتمام الكافى لعدد من الجوانب والأمور السلوكية والاختلافات بين المواقف والأفراد . ومن ثم استمرت الجهود لوضع تصورا أو نموذجا حديثا متكاملا لادارة الموارد البشرية يمتد عبر المدخل التقليدى ومدخل العلاقات الانسانية ويحاول أن يسد النقص فى الجوانب التى أهملتها النظرية التقليدية ولم تعتنى بها مدرسة العلاقات الانسانية — بل ونظرية Y — بشكل كاف كالاهتمام بشكل كبير بالتحليل المنظم للسلوك الانسانى فى التنظيم والدور الذى يلعبه الاشراف أو القيادة ، وطبيعة احتياجات الأفراد وعلاقتها بالدافعية ، وسلوك وديناميكية الجماعات ، والدراسات الخاصة بالشخصية الانسانية وتحليل وادراك الجوانب النفسية ، والاهتمام بالنظريات وطرق التدخل والتغيير الحديث لتعليم وتطوير السلوك وتنمية الجماعات والمنظمات . ومن ثم أيضا يمكننا اعتبار أن مدخل العلاقات الانسانية كان نقطة البداية لدراسة السلوك داخل المنظمات . وقد انعكس ما تقدم على ظهور بعض المناهج والأساليب والأفكار الحديثة أو المعاصرة فى ادارة الموارد البشرية وفى مجالات كمجالات الدافعية والحفز والاتصالات والقيادة

وســلوك المجموعات والتنظيم والتخطيط والرقابة ، تلك النواحى التى سيهتم بهــا هذا الكتاب عند تعرضه تفصيلا لهذه الموضــوعات •

والتعليق الثانى ، ان ظهور المدخــل أو « المنهج المواقفى » جاء ليوفق بين نظرية X ونظرية Y ، أو بين الادارة التقليدية والادارة الانسانية أو الســلوكية ، وأن تشخيص الموقف داخــل المنظمة وطبيعة الأفراد هو الذى يحدد الأسلوب الادارى الفعال • وفى رأينــا أيضا أن هــذا المنهج هو أحد التعبيرات عن الجهود التى استمرت والتى أشرنا اليها عاليه لمحاولة الوصــول الى نموذج متكامل لادارة الموارد البشرية •

وسوف نعرض فيما يلى لثلاثة وظائف هامة فى العملية الادارية والتى ترتبط بشكل مباشر بالعمليــات السلوكية والعلاقات الانســانية فى ادارة وتوجيه الأعمال والأفراد وأن مدرسة ومبــادىء العلاقات الانســانية قد أثرت بوضــوح فى هــذه الوظائف الهــامة ، وهى :

القيــادة •

الاتصــال •

سلوك المجموعات •

# الفصل الثالث

## القيـــادة

- طبيعة وظيفة القيادة ومضمونها
- نظريات القيادة والعلاقات الانسانية
- العوامل الاخرى التى تؤثر على القيادة

يصعب على المشروع أن يعمل بفاعليـة ما لم تتوافر لديه القيـادات الفعالة القـادرة على تحديد الأهداف التى يسعى المشروع الى تحقيقهـا الى جانب انهم يطورون نظم التخطيط والرقابة التى توجـه وتراقب مصير المنظمة وهم يضعون الهيكل التنظيمى الذى يتناسب مع أعمال المشروع ، وأخيرا فان القيـادات تلعب دورا هاما فى اثارة دافعيـة الأفراد لانجـاز الأعمـال المحـددة .

وعلى هـذا فان القيادة الفعـالة هى حجر الزاوية فى حيـاة المنظمة ونجاحهـا .

يظهر مما سبق أن هنـاك أهمية بالغة لدراسـة موضـوع القيادة . كذلك تظهر أهميـة اعـداد تخطيط نفسى للقيـادة بغرض تفهم أنشـطة المديرين وتحـديد الفروق الجوهرية بين المديرين وغير المديرين .. لذلك يتناول الموضوع النواحى التالية :

أولا : تصـور لمضمون القيادة وطبيعتها والأدوار الادارية التى يلعبها القـادة .

ثانيا : نظريات القيـادة ... نقد ... تحليـل .

ثالثا : العوامل الأخـرى التى تؤثر على القيـادة ولم تتناولهـا تلك النظريات السـابقة .

## طبيعة وظيفة القيادة ومضمونها

### تصور لمضمون القيادة :

تشمل العمليات القيادية النـاجحة على عوامل متعددة يصعب قيـاس الكثير منها بل يصعب فى بعض الأحيـان التعرف على بعضها . ومن المهم أن تتذكر أن مجرد شـغل وظيفة ادارية لا يعنى أن الشخص قائدا . ومن المهم فى هذا المجال أن نحدد التصـورات التى يضعها المدير عن سـلوك مرؤوسيه ؟ وما هى العلاقة بين هذه التصـورات وبين نمط السلطة الذى

يستخدمه المدير ؟ .. وأخيرا فان تصورنا للقيادة يبحث الفكرة التى تقول أن القيادة ليست دورا مفردا بل مجموعة أدوار يقوم بها المديرون فى حياة المنظمة .

### طبيعة القيادات :

لم يهتم الباحثين بدراسة القيادة حتى سنة ١٩٣٠ تقريبا حيث كان الباحثون ينظرون الى المدير باعتباره قائد ولم يكن المدير بحاجة الى تدريب رسمى على الاطلاق فى ميدان القيادة على أساس افتراض أن المرؤوسين يطيعون أوامر المدير تلقائيا . وقد أيد هذه الأفكار ماكس وبر ( ١٩٤٧ ) (١٤) الذى كان يرى أن المدير يستمد السلطة من الوظيفة وأن السلطة عبارة عن القدرة على اصدار الأوامر التى يجب أن تنفذ بواسطة المرؤوسين .

وفى سنة ١٩٣٨ قدم « تشيستربارنارد » تعريفا للقيادة على أنها « قدرة الرئيس على أن يؤثر على سلوك المرؤسين ويقنعهم بأن يسيروا على منهج معين فى العمل » وحاليا ينظر معظم المديرون الى القيادة على أنها مهارة يمكن تعلمها لاثارة المرؤوسين لمزيد من الانتاج . وهناك أنماط مختلفة يمكن للمدير استخدامها فى محاولة لاثارة دافعية المرؤوسين .

### انماط السلطة :

يرى « جون فرنش » و « براترام دافن » أن هناك خمسة أنماط يمكن أن يستخدمها الرئيس لاقناع المرؤوسين باتباع منهج عمل معين .. ويمكن اظهار هذه الأنماط الخمسة كما يلى :

#### ١ — السلطة الشرعية Legitimate Power

وهى السلطة التى يكتسبها المدير بحكم وضعه فى الجهاز التنظيمى للمشروع وهنا يطيع المرؤوس أوامر المدير خشية العقاب .

#### ٢ — سلطة المكافآت Reward Power

وهى عبارة عن قدرة المدير على تقرير مكافآت « كالترقيات وزيادة المرتبات » لاغراء المرؤوسين على انجاز الأعمال المحددة .

---

(١٤) M. Weber, «The Theory of Social and Economic Orgnization», Op. cit.,

### ٣ ـ سلطة الخبراء Expert power

وهى عبـارة عن السلطة التى يستمدها المدير نتيجة وجود الخبرات الفنية المرتفعة لديه فمثلا قد يطيع المهندسـون مديرهم لمعرفتهم أنه أكثر منهم كفـاءة فنيـة •

### ٤ ـ سلطة المرجع Referent Power

هى السلطة التى يكتسبها المـدير اذا اسـتطاع أن يجعل المرؤوسين يتفـاعلون معه ويحبونه ويحترمونه •

### ٥ ـ سلطة قسرية Coercive Power

قد يجبر القـائد المرؤوسين على اتبـاع منهجـا للعمل محـددا لهم فاذا لم يذعنوا فانه سـوف يوقع بهم العقـاب •

وبالطبع يستطيع القـائد أن يستخدم أنمـاطا عديدة من السلطة من وقت واحد • فقد يتبع المهندسون أوامر رئيسهم لأنه أكثر منهم كفـاءة أو لأنه يكافئهم على عملهم الجـاد • ومن هنا تتفاعل سلطة الخبراء وسلطة المـكافآت •

### نظرية X ونظرية Y والقيادة :

اقترح « دوجلاس ماك جريجر » نظريتين متضـادتين سـماها نظرية X ونظـرية Y ويطلق عليهمـا النظرية التقليـدية ( X ) والنظـرية الحـديثة ( Y ) • وتقـوم كل من هاتين النظريتين على عـدد من الافتراضـات المتباينة والتى نلخصها فى الجـدول التـالى رقم ( ١ ) •

| افتراضات النظرية التقليدية X | افتراضات النظرية الحديثة Y |
|---|---|
| * يشعر الانسان العادى بكراهيـة كامنة للعمل ويحاول تجنبه مـا استطاع الى ذلك سبيلا . | * أن بذل المجهود البدنى والعقلى فى العمـل أمـر طبيعى كاللـعب والراحة . |
| * لابد أن يجبر العامل ويوجه ويهدد بالعقاب لاجباره على اداء الاعمال المطلوبة . | * يمارس الفرد التوجيـه الذاتى حتى يتمكن من تحقيق الاهداف التنظمية . |
| * يفضـل الفرد العـادى ان يتم توجيهـه ويرغـب فى تجنب المسئولية . | * يميل الفرد العـادى الى تحمـل المسئولية وغالبا ما يبحث عنها . |
| * الفرد العادى قليل الطموح . | * الفرد العـادى له القـدرة على الابداع والابتكار . |

جـدول رقم ١

ويرى « ماك جريجر » أن المدير الذى يجد مرؤوسيه يخضعون للنظرية X يجب أن يستخدم نمط السلطة القسرى والسلطة الشرعية •

أما المدير الذى يجد مرؤوسيه يخضعون للنظرية Y فيجب أن يستخدم نمط سلطات المكافآت والخبراء والمرجع •

**الأدوار الادارية :**

يؤدى المديرون أدوارا متعددة فى المشروع • وقد قسم « منتربرج » (١٥) هذه الأدوار الى ثلاثة أنواع رئيسية :

١ — الأدوار الشخصية •

٢ — الدور الاعلامى •

٣ — الدور القرارى •

ثم يقسم « منتز برج » هذه الأنماط الثلاثة الكبرى الى أدوار عشرة متميزة كما تظهر فى الشكل التالى ( رقم ٤ ) •

**١ — الأدوار الشخصية : Interpersonat Roles**

تشير الأدوار الشخصية الى العلاقة بين المدير والآخرين داخل المنظمة وخارجها • وفى داخل هذه المجموعة يلعب المدير ثلاثة أدوار رئيسية متميزة هى :

(أ) الرئيس الرمزى •

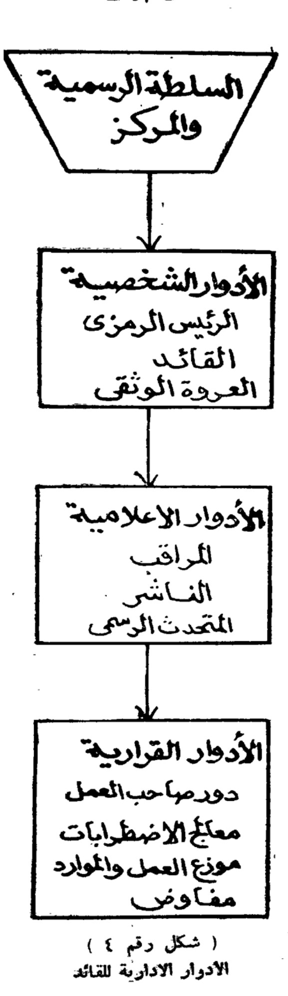
(ب) القائد •

(جـ) العروة الوثقى •

(أ) الرئيس الرمزى Figurehead : •••• يكون المدير فى هذه الحالة رمزا للمنظمة وبالتالى يقوم المدير بالقاء الخطب التى تناصر مركز المنظمة فى المجالات المختلفة • كذلك يتولى المدير الدفاع عن

---

(١٥) H. Mintzberg, «The Manger's Job : Folklore and Fact», Harvard Business Review 53, 1975.




( شكل رقم ٤ )
الأدوار الادارية للقائد

وجهات نظر المشروع اذا ما هوجم المشروع عن طريق وسائل الاعلام المختلفة •• ويلاحظ مما سبق أنه اذا ما ارتفعت مكانة المدير فى المنشأة فانه يقضى وقتا أطول فى الأنشطة التى تجعل منه رئيسا رمزيا •

(ب) القائد Leader : ••• من المهم أن يعمل المدير على تنشيط سلوك المرؤوسين وتوجيهه الى تحقيق الأهداف التنظيمية • وهو بذلك يؤدى دور القائد • ومن المهم أن يقوم المديرون فى كل المستويات التنظيمية بهذا الدور القيادى بدرجة عالية من الفعالية • وقد اهتم الباحثون والنظريون بهذا الدور أكثر من غيره واعتبروه دورا جوهريا لنجاح المنظمة لأنه يؤثر على أداء كل موظف ، وان علاقة المدير المباشرة كقائد بموؤسيه هى محور وظيفته القيادية اذا أراد أن يؤثر على مرؤسيه وعلى تعاونهم واستجابتهم واقناعهم باتباع توجيهاته •

(جـ) العروة الوثقى Liaison (الاتصال ـ الارتباط ـ الاتصال المتبادل) : ••• فى هذه الحالة يطور علاقات أفقيه مع أنداده وأمثاله فى الأجزاء الأخرى من المنظمة أو خارجها حتى يحقق أهدافه • وتظهر أهمية هذا الاتصال فى أنها تمد المدير بمصادر البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية المختلفة •

**٢ ـ الأدوار الاعلامية : Informatinal Roles**

يتولى المدير المهام الاعلامية للمشروع عن طريق استقبال ونقل الرسائل الاعلامية من والى المشروع •• وهنا نجد أن المدير يلعب ثلاثة أدوار أساسية هى :

(أ) مراقب •

(ب) ناشر •

(جـ) متحدث رسمى •

(أ) المراقب ••• يبدأ المدير فى قراءة التقارير وحضور الاجتماعات وفحص المطبوعات الخاصة بالعمل حتى يحصل على المعلومات التى تمكنه من تفهم ما يدور فى المنظمة •• ومن خلال اتصال المدير بالآخرين فانه يقف على التطورات التى حدثت فى البيئة المحيطة بالمشروع والتى يمكن أن يكون لها تأثير حيوى على فاعلية وأداء المشروع •

(ب) ناشر ••• يبدأ المدير فى هذه الحالة بارسال المعلومات المطلوبة الى المرؤوســين وفى نفس الوقت يستقبل المعــلومات اللازمــة لتخطيط الأنشطة الادارية المختلفــة •

(جـ) متحدث رسمى ••• يحتــاج المشروع الى نقل المعــلومات الى الأفراد الآخرين خارج المشروع ويتولى المدير هذه المهمة حيث ينقل المدير الى الأعضاء الآخرين خارج المشروع المعلومات عن الأنشطة والسياســات المختلفــة • ويحتفظ المديرون الكبــار لأنفسهم هــذا الدور لأن دورهم كرؤســاء رمزيين يجعلهم الوسيلة المنطقية لبث الاعــلام الى الجمهور •

**٣ ــ الأدوار القرارية : Decisional Roles**

يقوم المدير بأربعة أدوار قرارية فى المنظمــة ، وهى :

(أ) صــاحب العمل ومديره •

(ب) معــالج الاضطرابات •

(جـ) موزع للموارد •

(د) مفــاوض •

(أ) المدير صاحب العمل ••• ويعنى « منتزبرج » بذلك أن المــدير يجب أن يبادر بالتغيير بالبحث فى المنظمة وبيئتها الخــارجية عن منتجــات جديدة وبرامج وفرص تؤكد النجاح المستمر للمؤسسة • وبطبيعة الحــال يقوم كبــار المديرون بهــذا الدور • ولا يعنى هــذا أن بقيــة المديرون لا يمارسون هذا الدور حيث نجد أن مدير الانتــاج مثلا يحــاول تطوير وسائل خفض النفقات ، كذلك يبحث مدير البحوث عن بعض المنتجــات الجــديدة التى يمكن بهــا تدعيم المجموعة السلعية للشركة •

(ب) المدير كمعالج للاضطرابات ••• يقوم المدير من خــلال هــذا الدور بتصفية الخلافات التى قد تنشأ بين وحــدة وأخرى فى التنظيم •• وبالاضــافة الى ذلك فان المدير يستجيب لأى اضــطراب يحــدث خارج المشروع فمثلا اذا قرر أحد الموردين تقليل كمية المواد الخام الذى يوردها للمشروع فيقوم المدير فى هذه الحالة بدراســة البدائل المتاحة للحصــول على نفس المــادة الخــام بما يضمن استمرار الانتــاج •

(جـ) المدير كموزع للموارد ••• يتولى المدير فى هذه المرحلة ترشيد استخدام الموارد البشرية والمـادية للمشروع على الحاجات المختلفة لهذا المشروع •• ويراعى المـدير عنـد تقسيم الموارد على ادارات المشروع المختلفة أن يحقق أقل قدر ممكن من الخلافات حيث أن قلة الموارد قـد تؤدى الى تصارع الادارات المختلفة فى الحصـول على الجزء الأكبر من هـذه الموارد •

( د ) المدير كمفاوض ••• يعتبر المدير فى هذه الوظيفة حلقة اتصـال بين المشروع والهيئات الخارجية التى لها مصالح مشتركة مع المشروع •• فمثلا قد يمثل المدير المشروع عند مناقشة الحكومة لمشروع تشغيل النساء ويقوم هنا بدور المفـاوض الذى يناقش الظروف التى تقرها الدولة وهو بذلك يحاول التوصل الى أفضل شروط للتشغيل والتى لا تضر بمصـالح المنشأة •• ومن ناحية أخرى نجد المدير فى هـذه الحـالة قادر على الزام المشروع بمنـاهج العمل التى توصـل اليهـا •

## نظريات القيـادة

يتضح من العرض السابق للقيـادة أن المدير يؤثر بدرجـة كبيرة على الأنشطة المختلفـة للمشروع عن طريق اثارة دافعية العمـل نحـو تحقيق أهداف المشروع ، كذلك وجدنا أن المدير يقوم بتوزيع الموارد الخاصـة بالمشروع على الأنشطة المختلفة وأخيرا وجدنا أن المدير هو حلقة الاتصال بين المشروع والبيئـة المحيطـة والذى ينقل الى المشروع التغييرات التى تحدث فى هـذه البيئة وفى نفس الوقت فانه ينقل للبيئة المحيطة وجهة نظر المشروع فى مختلف القضـايا التى تهم المجتمع •

وفى هذا المجـال يهمنا أن نتعرض لأهم نظريات القيـادة التى ظهرت والتى تهدف عموما الى تحقيـق ما يلى :

(أ) التوفيق بين نتـائج البحوث المتضـاربة •

(ب) ابراز عوامل القيادة الجوهرية التى لا بد على المدير الأخذ بها •

وسوف نتعرض فى هذا الجزء لدراسة نظريات القيـادة التـالية :

أولا ــ نظريات السمات .

ثانيا ــ النظريات السلوكية :

١ ــ دراســات جامعة أوهايو .

٢ ــ دراســات جامعة ميتشجان .

ثالثا ــ النظريات المواقفيــة :

١ ــ نظرية فيدلر .

٢ ــ نظرية هاوس .

**أولا ــ نظرية السمات :**

تعتبر هذه النظرية من أولى النظريات التى حاولت تحــديد الصفات التى تميز القائد عن غيره من الأشخاص العــاديين ، وتقوم هــذه النظرية على أساس الافتراض القــائل بأن القــائد يختلف تمــاما عن الأشخاص العاديين من حيث السمات الشخصية كالذكاء والمثــابرة والطموح . ومن سوء الحظ فان البحث فى هذا الميدان كان يميل الى الغموض والتضارب حتى لم يستطيع الكتاب فى هذه النظرية التوصل الى صفات متفق عليهــا يمكن أن تتوافر فى القــائد النــاجح .

وبالرغم من صــعوبة قيــاس السمات الشخصية بدقة فقد توصــل « جيزيللى » ( ١٩٧١ ) (١٦) الى « قائمة وصفية ذاتية » قصيرة نجحت فى قياس سمات الأفراد .. وقد اســتطاع جيزيللى من خلال هــذه القــائمة تحديد أهم سمات المديرين الناجحين بالمقــارنة بالمديرين الفاشــلين على أنها القدرة الاشرافية ثم مباشرة الرغبة فى الانجاز الوظيفى .. ثم مجموعة السمات الأخرى كالذكاء وتحقيق الذات والحــزم .

ويعــاب على هــذه النظرية انهــا لم تأخذ فى الحسبان عامل الموقف أو البيئة التى تحدث فيه القيــادة . فمثــلا لا يمكن أن نجــزم بأن قائد السجن الناجح سوف يكون مديرا ناجحــا أيضا لوكالة اعــلانية .

(١٦) E. Ghiselli, «Explorations in Mangerial Talent», Goodyear, Calif., 1971.

**ثانيا ــ النظريات السلوكية :**

ونشير فى هذا الصدد الى دراستى جامعة ولاية أوهايو ، وجامعة ميتشجان .

**١ ــ دراسة جامعة ولاية اوهايو :**

بدأت الولايات المتحدة فى دراسة مفهوم القيادة بعد أن دخلت الحرب العالمية فى سنة ١٩٤١ حيث لم تكن أمريكا مستعدة لهذه المعركة نظرا لعدم قدرتها على تحويل اقتصادها من اقتصاد مدنى الى اقتصاد حربى بالاضافة الى أن أمريكا لم يكن لديها العدد الكافى من القادة المتمرسين القادرين على مواجهة التغيير . ولقد أدت الأسباب السابقة الى زيادة الاهتمام بدراسة مفهوم القيادة مما دفع جامعة أوهايو الى اجراء دراسات مستفيضة للقيادة ..

وقد اعتمدت دراسة جامعة أوهايو (١٧) على اعداد قائمة استقصاء توجه الى المديرين . وتشمل هذه القائمة حوالى ١٨٠٠ بند فى عدد من الوظائف .. تركز هذه القائمة على سلوك القادة . ولقد تمكن علماء جامعة أوهايو من تحديد نمطين أو بعدين رئيسيين للقيادة هما :

(أ) القيادة التى تركز على العمل Task Orientation

(ب) القيادة التى تركز على الأفراد People Orientation

النمط الأول من القيادة هو القائد الذى يحاول تحقيق أهداف المشروع من خلال التركيز على النواحى الوظيفية وذلك عن طريق تحديد المهام الواجب القيام بها للعمال مع الالتزام بتنفيذ اللوائح الخاصة بالمشروع وبالتالى يقوم المدير بتحديد الاجراءات التى يتبعونها موضحا توقعاته منهم ووضع جداول لتنفيذ هذه الأعمال .

أما النمط الثانى من القيادة فيشير الى النمط الذى يهيىء بيئة مسانده لمرؤوسيه بأن يكون ودودا رحب الصدر يهتم بمصلحة المجموعة الشخصية ويأخذ فى اعتباره دائما مشاعر الناس وظروفهم . Consideration

---

(١٧) R. Stogdil and Coons, «Leader Behavior : Its Description and Measurement» , Ohio State University, Research Montograph no. 88. 1957.

ولقد أوضحت الأبحـاث الأولى على هـذين البعدين أنه :

( أ ) كلما زاد تقدير الرئيس لمرؤوسيه كلما قل احتيـاجه للاستعـانة بمن يحل محل المتخلفين منهم عن العمل وكلما انخفضت نسبة غيـابهم عن العمـل •

(ب) كلما زادت عملية التوجيه والارشـاد فى العمل كلما ارتفع أداء العـاملين •

وتعتبر هذه النتائج منطقية وخاصة فى ضوء نظريات الدافعية ــ التى عرضنا لها فى الفصـل الثامن ــ ومع ذلك فقد ظهرت بعض التناقضـات بالنسبة للنتائج التى توصلت اليها تلك الدراسات فمثلا فى بعض الحالات ترتفع نسبة غياب العمالِ عن العمل نتيجة زيادة تقدير المدير لهم مما يدفع المدير الى الاستعانة بمن يحل محـل المتخلفين منهم •

ونفس الحال فانه بالرغم من زيادة عملية التوجيه والارشـاد فى كل ما يتعلق بانجـاز العمل فقد ظهر أحيـانا النقص فى أداء العمل •

**٢ ــ دراسة جامعة ميتشجان :**

فى نفس الوقت الذى كانت تجرى فيه بحوث جامعة أوهايو تقريبـا كانت جامعة ميتشجان [١٨] تجرى سلسلة من الدراسـات التى تهدف الى تحديد نمط سـلوك القائد الذى يؤدى الى زيادة أداء المجموعة العـاملة وتحقيق درجة عالية من الرضـا •• ولقد دلت نتائج الدراسـة على أن هنـاك نمطين متميزين للقيـادة همـا :

( أ ) أسلوب القيادة المركز أو الموجه حـول العمل ، والذى يتركز فى استخدام الاشراف الشـديد والسـلطة الشرعية والتعسفية وتنفيـذ الجـداول وتقويم أداء العمل • ويشبه هـذا الأسـلوب الى حـد كبير الأسـلوب الأول الذى تم تحديده بواسطة دراسـات جامعة أوهايو •

(ب) أسلوب القيادة المركز أو الموجه نحـو الأفراد ، ويؤكد هـذا الأسلوب على أهمية تفويض المسئولية والاهتمام بصالح العاملين وحاجاتهم وتقدمهم ونموهم الشخصى •• ويشبه هذا اسلوب الى حد كبير الأسلوب الثـانى لدراسـات جامعة أوهايو •

---

(١٨) Ibid

وقد قام العلماء السلوكيون فى ميتشجان بعدد من الدراسات التى شملت ٥٠٠ موظف كتابى كانوا يعملون فى أربعة أقسام كبيرة بمؤسسة ضخمة وذلك بهدف تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة وبين الفاعلية فى الأداء . وقد خضعت الأقسام الأربعة لبرنامجين تجريبيين لمدة سنة . وقد خصص كل من البرنامجين عشوائيا لقسم مرتفع الانتاج تاريخيا وقسم منخفض الانتاج تاريخيا .

وفى البداية اشترك الموجهون فى برنامج تدريبى مدته ستة أسابيع وقد قيست انتاجية العاملين أسبوعيا كما قيست اتجاهات العاملين قبل الدراسة وبعدها .

وفى قسمين من الأقسام الأربعة جرت محاولة أثناء البرنامج التدريبى الاشرافى لجعل المشرفين أكثر مجاملة ( أى التمركز حول العامل ) وفى القسمين الآخرين ركز البرنامج التدريبى الاشرافى على استخدام القواعد والاجراءات والاشراف الشديد على المرؤوسين ( أى السلوك المتمركز حول العمل ) .

وقد كشفت نتائج الدراسة أن الانتاج قد زاد فى كلا من النظامين . فالمجموعة المركزة حول العمل سجلت زيادة قدرها ٢٥٪ بينما سجلت المجموعة الأخرى ( المركزة على العامل ) زيادة قدرها ٢٠٪ . وقد قدمت تبريرات مختلفة لهذه الزيادات فى كل مجموعة . ففى المجموعة المركزة حول العمل أعتقد الباحثون أن الضغط المباشر والاشراف الشديد على يد الموجهين أدى الى زيادة الانتاج ، وفى المجموعة الثانية أعتقد الباحثون أن تخفيض حجم العمالة بتقليل نسبة الكتبة وتطوير اجراءات العمل قد أدى الى تيسير العمل بدرجة عالية من الكفاءة . ولقد اتضح أن هذه المجموعات أكثر تماسكا فى تفاعلاتها الأمر الذى قد يكون ذا تأثير ايجابى على الانتاجية .

ومع ذلك فان نتائج العلاقات السلوكية كانت مختلفة بعض الشىء ففى المجموقة المركزة حول العامل زاد الرضا وانخفض الشغب والغياب . أما فى الأقسام المركزة حول العمل فقد انخفض الرضا وزاد الشغب والغياب .

ويلاحظ مما سبق أن أهم النتائج التى توصلوا اليها من هذه الدراسة هى أن فاعلية أسلوب القيادة يجب ألا يتم تحديدها بمقاييس

الاتتاجية بل يجب أن يشمل مقاييس أخرى ترتبط بالفرد ، كالرضا مثلا •

ولقد تعرضت هــذه النظرية الى العديد من الانتقادات والتى تركزت معظمها على أن هناك من الدلائل العلمية ما يدل على أن أسلوب القيــادة أو سلوكهم يتغير من موقف الى آخر • فمثلا قد يظهر القــائد الأســلوب المركز حول العــامل فى الظروف العــادية • أما فى الظروف الغير عادية فقد يتبع المدير الأسلوب المركز حول العمل خاصة فى الحالات التى يلجأ فيها المشروع الى الوفاء باحتيــاجات ضرورية طارئة •

**تلخيص النظريات السلوكية :**

يكشف نقد المدخــل السلوكى للقيادة عن أوجه الشبه والنتــائج • ونعرض بعض هذه النقاط فى الجدول التــالى ( رقم ٢ ) • والذى يلاحظ منــه ما يلى :

أولا : تعتمد النظريتــان على توضيح الموقف القيــادى بالأســاليب السلوكية للقائد ، ومن خلال النظريتين ثم التوصل الى اتجاهين فيما يتعلق بسلوك القائد ( الاتجاه نحو العمل ــ الاتجاه نحو العــامل ) ويلاحظ أن اختيار هذين البعدين للقيادة يرجع الى صعوبة تفهم سلوك القيادة فى حالة الاعتماد على بعد واحد فقط وأن أكثر من بعدين ســوف يزيد من تعقيد دراســة مفــاهيم القيــادة •

ثانيا : تم قيــاس أســلوب القيادة لكل من المدخــلين باســتخدام الاستقصاء • وطريقة القياس هــذه يمكن ألا تؤدى الى نتــائج دقيقة • ولا يعنى هذا أن أســلوب الاستقصاء ضعيف أو ضئيل النفع للبــاحثين ولكن المقصــود هو أ نالعلماء السلوكيون لم يتوصــلوا الى أفضــل الأساليب التى يمكن استخدامها فى البحث ( الاستقصــاء ــ الملاحظة ــ المقــابلات ــ التجربة العلميــة ) •

ثالثا : عند محاولة التوصل الى أكفأ أسلوب قيــادى أوصت نتــائج البحوث بأن أحسن أسلوب تم التوصــل اليه لا يصح للمنظمات الحديثة ذات الدرجة العالية من التعقيدات •• وأنه لكى يكون الأسلوب الادارى للمدير أكثر فعالية لا بد أن توضــع فى الاعتبار عوامل أخرى موقفية •

| تلخيص النتائج | وسيلة القياس | البعد القيادى | المصدر |
|---|---|---|---|
| المدخل المعتمد على البحث والذى كان ينشد أولا تحديد أكثر أساليب القيادة كفاءة .<br>تبني النتائج أن المزج بين السلوك القائد القائم على التمركز نحو التنظيم والعمل ، وأيضاً نحو الأفراد ومراعاة شعورهم وظروفهم واحتياجاتهم — هذا المزج الذى حقق أعلى فاعليه — يعتمد كثيراً على عوامل وعناصر الموقف | عن طريق قائمة الاستقصاء الموجه إلى : —<br>١ — القائد<br>٢ — المرؤوسين<br>٣ — الزملاء<br>٤ — المشرف المباشر | ١ — التركيز نحو التنظيم والعمل<br>٢ — إعتبار الأفراد ومشاعرهم وظروفهم | دراسات جامعة ولاية أوهايو |
| الاسلوب المركز حول العامل والأسلوب المركز حول العمل يؤدى كلاهما إلى زيادة فى الانتاجية ومع ذلك فقد نشا عن السلوك المركز حول العمل توترا وضغطاً تمخضاً عن رضا أقل وشغب أكثر وغياب أكثر .<br>الأسلوب المركز حول الفرد هو أحسن أساليب القيادة | بالاستفتاءات التى ملأ أجاباتها المرؤسون | ١ — ممركز حول العمل<br>٢ — ممركز حول العامل | دراسات جامعة متيشجان |

جدول رقم ٢

**ثالثا ـ النظريات الموقفية :**

بدأ هذا المنهج فى الدراسة حين اعترف البـاحثون بعيوب النظريات السلوكية وعندما حاول البـاحثون أيضـا تطوير وتهذيب مداخل جديدة لدراسة القيادة •• وتعتمد هذه النظريات على النتائج التى توصـل اليها علماء المدخل السلوكى ونظريات السمات حيث أوصت هذه النظريات بأن أكثر الطرق فاعلية فى القيـادة هى العملية الحركية والمرونة التى تتلائم مع الموقف المعين •

ومن أهم وظائف المدير فى هـذه الحـالة تشخيص العوامل الكثيرة التى قـد تؤثر على فاعلية قيـادته • فالتشخيص يتضمن التعرف والفهم لبعض العوامل كالفروق الفردية وبنـاء الجماعة والسياسات الوظيفية • والفحص الدقيق للموقف يعتبر عملية حاسمة للقائد الذى يفكر فى تطبيق أسلوب معين • فمثلا اذا كانت مجموعة من الممرضـات يعملن فى ظروف الاجهاد الشديد لانقاذ حياة مريض فان هـذه المجموعة تتطلب نمطـا من الأسـلوب القيـادى يختلف عن الأسـلوب الذى تتطلبه مجموعـة من الكمياويين البـاحثين الذين يحللون خصـائص عينـات الانتـاج تحليلا روتينيـا •

وهنـا يظهر التساؤل الهـام التـالى :

ما هى النواحى المختلفة التى يجب على المـدير دراستهـا لتشخيص الموقف ؟

والحقيقة أن هنـاك أربع مجـالات هامة يجب على المدير دراستهـا لتشخيص الموقف وهـذه المجـالات هى :

١ ـ الخصـائص الادارية •

٢ ـ خصـائص المرؤوسين •

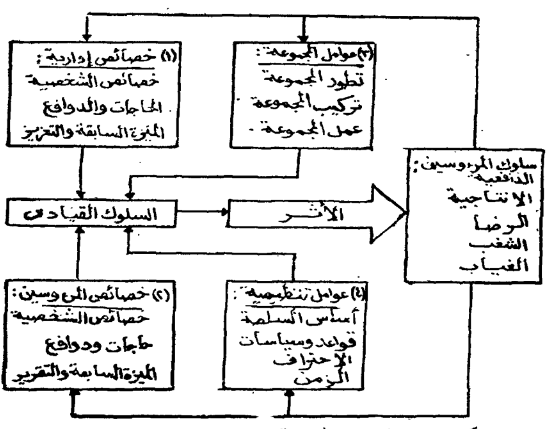
٣ ـ تركيب المجموعة وطبيعة العمل •

٤ ـ العوامـل التنظيميـة •

ويمكن اظهار هذه العوامل فى الشكل التوضيحى التـالى ( رقم ٥ )

**١ ـ الخصائص الادارية :**

يعتمد سـلوك القـائد فى أى بيئة على قوى الفرد وخصـائصه •• وتشمل هـذه القوى ما يلى :



شكل رقم ٥ العوامل الموقعية التى تؤثر على السلوك القيادى

( أ ) خصائص الشخصية : تتمثل هــذه الخصــائص فى الصفــات الموروثة للقائد ( الشجاعة ــ الذكاء ــ القدرة على اتخاذ القرارات ••الخ)• وتؤثر هذه العوامل فى ثقة القــائد فى قدراته كقــائد •

(ب) الحاجات والدوافع : الحاجات والدوافــع هى عبــارة عن عملية توجيه وتنشيط الســلوك نحو تحقيق هدف معين •• وغالبــا ما تختلف الحاجات التى تثير دافعية المدير •• ويرجع اختلاف هــذه الحــاجات الى اختلاف الخصــائص الشخصية للمدير وبالتالى قد نجد أن المدير يحتــاج الى السلطة والسيطرة لتحقيق أهدافه • فبينما نجد أن هنــاك مديرا آخر يعتمد على استخدام منهج العلاقات الانســانية من ناحية تفويض السلطة واعطــاء الأفراد قدر معقول من المسئولية حتى يحقق للفرد القــدرة على النمو والتقدم فى الوظيفة والتى تؤدى الى زيادة درجــة رضــاء الفرد عن الوظيفة وبالتــالى يتحسن الأداء •

(جـ) التجــاب السابقة والتعزيز : تؤثر التجــارب السابقة والتعزيز على أسلوب المدير القائد •• ففى بعض الأحيــان نجد أن المدير يفضــل اتباع أسلوب الاشراف والرقابة القريبة ويعتمد على اصــدار الأوامر الى

المستويات الادارية الأقل ، وهو يعتمد فى تنفيذ هذه الأوامر على السلطة الممنوحة له والقـدرة على توقيع العقـاب •

وفى بعض الأحيـان نجـد أن المـدير يعتمد على تفويض السـلطة لمرؤوسيه واتاحة الفرصـة لهم للاشتراك فى اتخـاذ القرارات •

ويلاحظ أن اتبـاع المدير لأحد الأسـلوبين السـابقين يتأثر بالخبرة الشخصية للمدير •• فالمدير الذى نشأ فى ظل رئيس يتبع الأسلوب الأول ( التركيز على العمل Task Oriente ) قد يؤمن أن هـذا الأسـلوب هو السلوك الوحيد الذى يمكن اتبـاعه مع المرؤوسين فى كل المواقف •

**٢ ـ عوامل خاصة بالمرؤسين :**

قبل أن يقرر أسلوبا سلوكيا معينا يجب أن ينظر بعين الاعتبـار الى الخصائص الفردية والأنمـاط السلوكية للمرؤوسين • فالمرؤسون كالمدير لهم عوامل داخلية تؤثر على سلوكهم وتشمل هـذه العوامل ما يلى :

( أ ) خصائص الشخصية : قـد يكون للشخصية أثر على الطريقـة التى يستجيب بها المرؤوس لمحاولات النفوذ التى يمارسها القـائد • ومن ناحية أخرى قد لا يقبل المرؤوس محاولات النفوذ التى يمارسها القـائد خاصـة اذا كان القـائد يتوفر لديه درجـة عالية من الثقـة بالنفس فى حـين يتبع القـائد أسـلوب التركيز على العمـل task Orientation وكذلك يجب أن يحـدد المدير أثر ذكاء المرءوس على الأسـلوب الواجب اتبـاعه من حيث الاشراف والرقابة والسـلطة •

(ب) الحاجات والدوافع : بنفس الطريقة التى تؤثر بهـا الحـاجات والدوافع على سلوك القـائد ، فانها تؤثر على المرؤوسين حيث قد تملى هذه الحاجات والدوافع على المرءوس الطريقة التى يستجيب بهـا العامل لمحاولات النفوذ التى يمارسها القـائد • فمثلا قد يقبل المرءوسين الذين تسـيطر عليهم حاجات من مسـتوى أدنى قائدا يركز على العمـل • أما أسلوب القيادة الذى يتجه نحو العامل فقد يكون أكثر فاعلية مع المرؤوسين أسـلوب القيـادة الذى يتجه نحو العـامل فقد يكون أكثر فاعلية مـع المرؤوسين الذين تسيطر عليهم حاجات من مستوى أعلى ( تحقيق الذات ـ الاحترام ـ النمـو •• ) •

(جـ) الخبرة السابقة والتعزيز : قد تؤثر خبرة وتجارب المرؤوسين وأساليب تعزيزهم السابقة على عملية القيادة ، فمثلا قد تكون هناك مجموعة من البائعين فى مكتب اقليمى لشركة كيماوية كبيرة قد تكيفوا تماما مع أسلوب مدير المبيعات المجامل الذى يتجه نحو العامل . فلو حدث بعد فترة ما أن استبدل هذا المدير بمدير آخر أكثر جمودا أو ديكتاتورى يتجه نحو العمل فقد تنشأ مشكلات ناتجة عن عدم تكييف العاملين على الأسلوب الجديد للمدير .

**٣ — عوامل خاصة بالمجموعة :**

تؤثر المجموعات تأثيرا واضحا فى المنظمات . وقد تكون خصائص المجموعة المميزة ذات أثر له دلالته على قدرة المدير على قيادة الأعضاء .. ويحتاج المدير عند تفهم أثر المجموعات على القيادة الى معرفة النواحى التالية :

( أ ) مرحلة تطور المجموعات : حيث يؤثر مستوى تطور المجموعة على فاعلية الأسلوب القيادى المتبع .

فمثلا قد لا يجدى سلوك القائد نفعا مع الجماعات اذا كان هذا السلوك يأتى فى المرحلة التى تمد فيها المجموعات بعملية حل المشاكل الداخلية والتى تكثر فيها الحلول المتصارعة بين أعضاء المجموعة .

(ب) تركيب المجموعات : يؤثر تركيب المجموعات على الأسلوب القيادى المتبع . فبينما نجد أن استخدام السلطة والقهر يصلح مع الجماعات غير المتماسكة ، نجد أن هذا الأسلوب لا يصلح مع الجماعات ذات الدرجة العالية من التماسك . وبنفس الطريقة يحتاج المدير الى تحديد الأساليب التى يمكن استخدامها لتغيير معايير المجموعة من معايير مضادة لأهداف المشروع الى معايير تقترب أو تتفق مع أهداف المشروع .

(جـ) عمل المجموعات : ان طبيعة العمل لها أثر هام على نجاح أى نشاط للمدير . فمثلا قد تحتاج المجموعات التى تعمل أعمالا تتسم بالتعقيد والتجديد المستمر الى نمط من القيادة يختلف تماما عما تحتاجه مجموعة تقوم بأعمال روتينية .

**٤ — عوامل تنظيمية :**

بالرغم من أهمية هذه العوامل الا أنها أقل وضوحا من العوامل

الأخـرى • وتتعلق هـذه العوامل بنمط المنظمـة المستخـدم فى تحقيق الأهـداف • وأهم هـذه العوامل ما يلى :

( أ ) أساس السلطة : يؤثر وضـوح قواعد السلطة المستخدمـة على عملية القيادة • وبالتـالى يجب تحـديد نوع السلطة الممنوحة للمدير هل هى سلطة شرعية أو سلطة مـكافآت أم هى سلطة تعسفية وسلطة الخبراء والمرجع أم أنها تتكون من أنواع أصغر ؟ • وعلى ذلك فان غياب القواعد التى تنظم السـلطة قد تؤدى الى عـدم قـدرة القـائد على التـأثير فى المرءوسـين •

(ب) اللوائـح والاجـراءات : تختلف المنظمـات فى الطريقـة التى تستخدم بهـا اللوائح والسياسـات والاجراءات اللازمة لتوجيه عمـل الموظفين • وقد وضعت كثير من المنظمات نظما شاملة للسياسـات المتبعة فى المشروع مثل الكتيبات واجراءات العمـل المقنن • وهـذه تؤثر على تحـديد نمط السلوك القيـادى المطلوب •

(جـ) الاحتراف : ان الفئات المحترفة المدربة تدريبا عاليا كالممرضات والعلمـاء والمدرسـين قد يعتمدون على خلفيتهم التعليمية أو خبراتهم فى توجيه عملهم أكثر مما يعتمدون على القائد ، مما يحد من قدرة القائد على التأثير عليهم ولذلك يفضـل أن يكون فى مثل هـذه الأحوال على درجة عاليـة من التخصص •

يلاحظ مما سبق أن النظرية المواقفية تبدأ بتحـديد العوامل المختلفة التى يجب على المدير تفهمها لتشخيص الموقف المحيط به والتى تسـاعده فى اختيار السلوك الادارى المناسب • ومن أهم هذه العوامل الخصائص الادارية وخصائص المرؤوسين وتركيب المجموعة وطبيعة العمل بالاضـافة الى العوامل التنظيمية المؤثرة •

ويهمنا عند هـذا الحـد أن نتعرف على أهم النظريات المواقفية التى ظهرت لتفسير النتائج المتناقضة التى توصلت اليها الدراسـات السلوكية

للقيادة • ولعل أهم هذه النظريات هما نظريتى « فيدلر » المواقفية ونظرية « هاوس » وهـذا ما سوف نتعرض اليه بشىء من التفصيل •

**النظرية المواقفية عند « فيدلر » :**

بدأ « فيدلر » (١٩) دراسته عن القيادة باعداد استقصاء موجه الى القادة طلب منهم فيه تحديد المرؤوسين الذين يتمتعون بأقل درجة من التفضيل ، وأولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من التفضيل • وانطلاقا من هذه البيانات المجمعة وضع « فيدلر » مقياسا لمعرفة الصفات التى يتصف بها المرءوسين غير المفضلين لدى القائد •• ولقد كان فيدلر يعتقد فى الأصل أنه يقيس السمات الشخصية للرئيس ومع ذلك فان ما يظهر من نتائج أبحاثه الجديدة يوحى بأنه كان يقيس أساسا درجة تكيف المرؤوس وتقبله لعمله وتقديره له • فمثلا القائد الذى لا يذم أقل المرءوسين تفضيلا فى نظره يوصف بأنه قائد يركز على العاملين People-Orient لتحقيق الأهداف أما القائد الذى يشير الى المرؤوسين بعبارات عدم الاستحسان فغالبا ما يكون نمطه القيادى يميل الى التركيز على العمل task-Orient بغض النظر عن مشاعر وأحاسيس مرؤوسيه •

وحيث أن « فيدلر » لم يستخدم غير مقياسا واحدا فان القائد بناء على هذا المقياس اما أن يكون متجها نحو العمل أو متجها نحو الأفراد ولكن ليس كلاهما فى وقت واحد •

وبدأ فيدلر بعد ذلك فى التوسع فى تحليلاته (٢٠) وانصب اهتمامه فى هذه المرحلة على تحديد ثلاث عوامل مواقفية تؤثر على النمط القيادى المستخدم هى :

( أ ) علاقة القائد بالمرءوس وهى درجة قبول المرءوسين لقائدهم •

(ب) طبيعة العمل وهى عبارة عن درجة تحديد واجبات المرؤوسين •

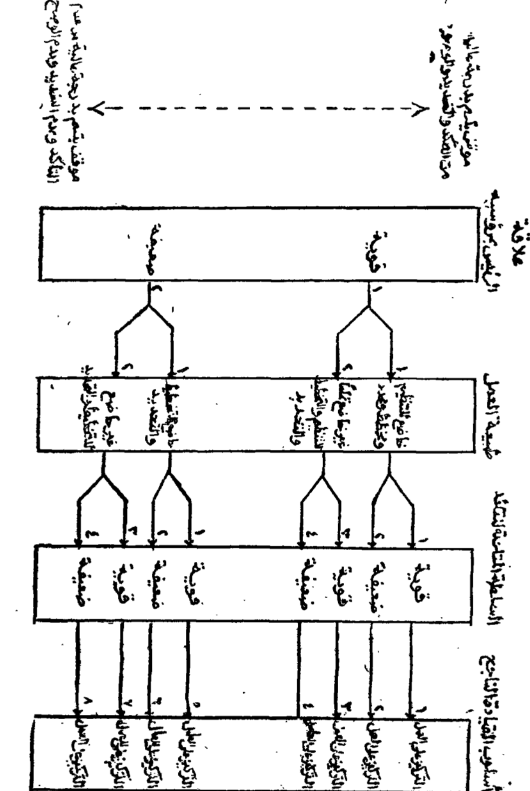
(جـ) السلطة الوظيفية وتعبر عن مدى السلطة الرسمية التى يتمتع بها القائد بحكم وضعه فى المنظمة •

---

(١٩) F. Fiedler, «A Theory of Leadership Effectiveness», Mc Graw Hill, N. Y., 1967

(٢٠) F. Fiedler, «Validation and Extention of the Contingency Model of Leadership Effectiveness : A Review of Empirical Findings», Psyegological Bulletin 76, 1971.

ولقـد بحث « فيدلر » مجموعة من العـلاقات المحتملة بين العوامل الثلاثة السابقة ونمط القيادة الذى يمكن اتبـاعه بواسطة القـائد • ولقد ظهر من خلال هذا البحث أن القائد يمكن أن يكون ناجحا فى حالة اتباع أسلوب « التركيز على العمل » فى خمسـة مواقف • وبنفس الطريقة فانه



شكل رقم ٦ النظرية المواقفية عند « فيدلر »

يمكن أن يحقق نفس الدرجة من النجاح فى ثلاث مواقف اذا اتبع أسلوب التركيز على العـامل ويمكن اظهـار هـذه المواقف من خلال الشـكل ( رقم ٦ ) •

ومن الشكل التوضيحى السـابق يمكن التوصـل الى أن أسـلوب القيادة المركز على العمل أكثر فاعلية وكفاءة من أسلوب القيادة التى تركز على العامل فى الحالات المتطرفة ، وهى التى يكون الموقف فيها اما محددا تماما بحيث لا يقبل أى شك أو غموض أو حينما يكون الموقف غير محدد على وجه الاطلاق بحيث يقبل كل شك ويحمل احساسـا بالغموض وعدم الوضـوح •

وعلى ذلك يجب على القـائد اتبـاع أسلوب التركيز على العمل فى المواقف التى تتضمن مثلا كوارث طبيعية مثل حدوث فيضان أو حريق •• ففى مثل هـذه الحالة غير المحددة تماما وغير واضحة المعـالم والأبعـاد للكثيرين ، وتكون العلاقة بين القـائد وتابعيه ضعيفة نسبيا ، فالمسئولية غير محددة وسلطة القائد ضعيفة ذلك لأن قليلا جدا من الأفراد هم الذين يعرفون ماذا يفعلون وليس هناك أى شخص معين بطريقة رسمية يمكن أن يتولى القيادة ، وأيضا نجد أن الفرد الذى يتولى القيادة فى هذه الحـالة لا يعرف مرؤوسيه عن قرب ، وفى مثل هذه الظروف فان القائد الذى يتبع أسلوب التركيز على العمل يستطيع انجاز الكثير من الأمور • أما اذا كان القائد يتبع أسلوب التركيز على العامل فمن المحتمل أن لا يستطيع معالجة الموقف الى أن يستفحل الموقف •

وهناك نوع مشابه لنمط القيادة السـابقة تتطلبه بعض المواقف التى تتمتع بدرجـة عالية من التأكد من جميع المتغيرات التى تؤثر فيها • وعلى سبيل المثـال فالعمال العـاديون غالبـا ما يريدون أن يعرفوا على وجـه التحديد العمل المطلوب منهم انجازه حتى يكون عملهم ومستوى أداؤهم على درجة عالية من الدقة والتنظيم • فهنـا أيضا يفضـل أسلوب التركيز على العمـل •

ويفضل اتباع التركيز على العـامل مثلا فى الحـالات التى يستطيع القائد فيها زيادة رواتب مرؤوسيه • وبالتـالى تكون العلاقة بين القـائد ومرؤوسيه علاقة قوية ممـا يصلح معه هـذا الأسلوب •

ويصلح أسلوب التركيز على العامل فى الحالات التالية :

( أ ) عندما تكون العلاقات بين القائد ومرؤوسيه علاقة طيبة .

(ب) عندما يكون العمل غير خاضع لتنظيم وتخطيط محدد مسبقا .

(جـ) عندما تكون السلطة المصاحبة للوظيفة ضعيفة .

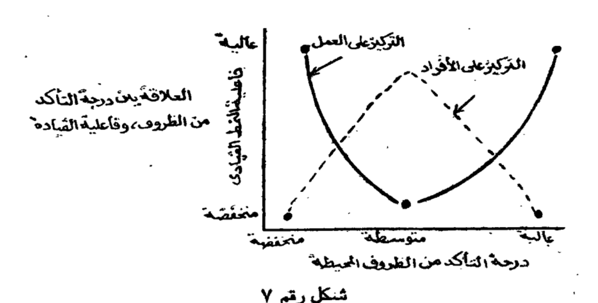
ويلاحظ من الدراسة السابقة أن أسلوب القيادة الفعال متوقف على العوامل المواقفية المحيطة بالقائد ولذلك فقد أطلق عليها « نظرية العوامل المواقفية » .

ولعل من أهم الانتقادات التى تعرضت لها نظرية « فيدلر » المواقفية :

( أ ) عدم وجود دلائل علمية تشير الى صحة ما جاء بالنظرية خاصة بعد فشل الباحثين فى محاولة اثبات نتائج هذه النظرية .

(ب) من المحتمل أن يتبع القائد أكثر من نمط قيادى ( تركيز على العمل ـ تركيز على العامل ) فى نفس الوقت .

وبجانب أن هذه الانتقادات تعتبر مقبولة ، فان هذه النظرية أيضا تعتبر من النظريات التى تؤخذ فى الحسبان وذلك لأن « فيدلر » أدخل عنصر الموقف أو بيئة المشروع فى القيادة ( انظر الشكل رقم ٢٦ ) . وعموما فان فيدلر يقوم الآن بتقييم شامل لنظريته من جديد فى ضوء ما وجه اليه من نقد .




شكل رقم ٧

**نظرية تحديد المسار نحو الهدف ( هاوس ) Path-Goal Theory**

قام « روبرت هاوس » (٢١) باعداد نظرية تجمع بين دراسات أوهايو وبين نظرية فيدلر فى القيادة • وقد ساهم هاوس فى حل بعض المشاكل التى اكتشفها الباحثون فى هاتين النظريتين عن طريق ادخال بعض العناصر الجديدة • وتعتبر نظرية « هاوس » من النظريات الحديثة حيث أن النظرية لم تكتفى بتحليل أسلوب القيادة فحسب بل درست أثر ذلك فى تحفيز ودفع المرؤوسين •

ويستخدم هاوس نظرية التوقع لكى يفحص دوافع العاملين • فطبقا لهذه النظرية « التوقع » يكون لدى الفرد دافع على الانتاج اذا أدرك أن الجهد المبذول هو الطريق الذى يؤدى الى تحقيق اشباع حاجاته الى جانب حصوله على مكافآت مجزية ومرغوب فيها •

وعلى ذلك يرى هاوس أن فاعلية أسلوب القيادة المتمركز حول العمل أو المتركز حول العامل يتوقف على درجة كل أسلوب فى زيادة ادراك المرؤوس أن جهده المبذول ينتج عنه أداء ناجح وأنه مقابل هذا سيحصل على مكافآت مرغوبة ومجزية — أى أن فاعلية أسلوب القيادة انما يتوقف على درجة التأثير فى تحفيز العاملين • ويرى « هاوس » أن هناك كثيرا من المواقف لم يحدث فيها أسلوب القيادة تأثيرا هاما على تحفيز العاملين •

ثم يبدأ « هاوس » بعد ذلك فى التركيز على المواقف أو بيئة المشروع — مثل فيدلر — ويظهر من نتائج دراسته أن الأفراد لا يحبون العمل فى موقف تكون فيه مهمتهم غامضة بدرجة كبيرة ، أى لا يعرفون فيه ماذا عليهم أن يفعلوا بالضبط — والاستثناء الرئيسى لهذه القاعدة العامة هم المحترفو نالذين يتسمون بأنهم يفضلو نتحديد عملهم بأنفسهم أى أنهم يفضلون العمل الذى تحيطه درجة عالية من الغموض وعدم الوضوح • ويخرج هاوس من هذه الدراسة الى أن أسلوب التركيز على العمل فى القيادة سيكون فعالا فى بيئة المنظمة حيث العمل غامضا تماما وحيث سيسعى العاملون الى طلب التوجيه والارشاد كلما كان ذلك ضروريا من وجهة نظر المرؤوسين ، وبشكل عام يتضح أن القيادة المتمركزة حول العمل حين تقلل من غموض المهمة تزيد بالمثل من ادراك العاملين

---

(٢١) R. House, «A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness» Adminstrative Science Quarterly 14, 1969.

من أن بامـكانهم أن ينجحوا وأن يكافأوا على جهـودهم ، فهم يعرفون الآن ما عليهم أن ينجزوه •

وفى ناحية أخرى من دراسـة هاوس ، فانه يعالج الرضـا عن العمل كجزء هام من بيئة المنظمة حيث يرى أنه اذا كان العـاملون فى حالة رضاء عن العمل فان القـائد يتمكن من تغيير توقعـاتهم وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع يحقق من أهداف المشروع ــ كذلك يستطيع القـائد أن يوضـح الحـالات التى يمكن لهم من خلالها تحقيق مكافآت مرغوبة فيهـا •

ويقول « هاوس » أن لبعض الأسـاليب الخاصة فى القيادة نتـائج غير مباشرة • وبما أن أسلوب التركيز على العامل من الممكن أن يزيد من الرضا عن العمل وذلك على المدى القريب فاننـا نجد بالتـالى أن هنـاك احتمال زيادة أداء العامل على المدى البعيد حيث أن العامل غالبا ما يرفض ترك العمل اذا أحس أن هذا العمل يحقق له درجة عالية من الرضا وبالتالى ينعكس هـذا على أدائه وكفـاءته •

ويتعرض هاوس لنقطـة هامـة فى نظريات القيـادة حينما يذكر أنه يمكن التوفيق بين أسلوب القيـادة ( التركيز على العمل ــ التركيز على العامل ) وأن هذا التوفيق مـ نشـأنه تحسين أداء العـاملين وتنمية روح الجمـاعة فى نفس الوقت •

وممـا سـبق يمكن أن نستخلص أن نظـرية « هاوس » تركز على النواحى التـالية :

١ ــ أن « هاوس » استطـاع الجمـع بين نظرية القيـادة ونظرية الدافعية عندما توصـل الى أنه لا يمكن تقييم أسـلوب القيادة دون أن نأخـذ فى الاعتبـار درجة تحفيز المرؤوسين •

٢ ــ أن فاعلية أى أسـلوب فى القيـادة مرتبطـة بأثره على عاملين موقفيين هما درجة غموض العمل المطلوب القيـام به ودرجة الرضـا عن العمـل •

٣ ــ لا يستطيع القائد فى كثير من الحالات أن يؤثر بشكل ملحوظ على مستوى أداء العـامل أو على روح الجمـاعة • فمثلا ليس باستطاعة القـائد التأثير على أداء العمـال الكتابيين اذا كان العمل الواجب تنفيذه يتميز بدرجة عالية من الوضـوح والتحـديد •

٤ — يمكن للقـائد أن يؤثر على روح الجماعة ( بدرجة الرضـا ) وبالتالى على أداء العامل ، أى أن القـائد يمكن أن يتبع كل من أسلوب التركيز على العـامل والتركيز على العمل .

## عوامل أخرى تؤثر فى القيادة

الى جانب أسـلوبى التركيز على الأفـراد والتركيز على العمـل ، هناك مجموعة أخرى من العوامل تؤثر فى مجـال القيادة . وبعض هـذه العوامل مرتبطة بصفات القـائد ، وبعضها مرتبط بصفـات المرءوسين ، كما أن هناك عوامل أخرى تتأثر بالموقف .. ويمكن تحديد هذه العوامل كمـا يلى :

١ — تأثير المرؤوسـين .
٢ — الآثار قصيرة المدى فى مقـابل الآثار بعيدة المـدى .
٣ — الشخصيـة .
٤ — القيادة المحلية والقيادة العـالمية .

**تأثير المرؤسين :**

ذكرنا من قبل أن هدف القيـادة هو التأثير على سلوك المرؤوسين ، الا أنه من الممكن أن يؤثر سلوك المرؤوسين على أسـلوب القـائد الذى يستخدمه . وفى احـدى الدراسـات التجريبية (٢٢) لتحديد أثر مستوى كفاءة الموظفين الاداريين على أسلوب القائد .. طلب الباحثون من بعض الموظفين الكتـابيين أن يؤدوا عملهم بكفاءة وطلبوا من البعض الآخر أن يرتكبوا الكثير من الأخطاء .. وفى نفس الوقت لم يقم الباحثون باخبـار القـائد بهذه التعليمـات . ومـع مرور الوقت أصبح القـادة المكلفون بالاشراف على مجموعة المرؤوسين غير الأكفـاء يركزون أسـلوبهم على العمل وعدم المجاملة . أما القادة الذين يشرفون على المجموعة التى تتمتع بكفاءة عالية فلقد استمروا فى التركيز على أسلوب التركيز على العـامل والعلاقات الانسانية .. وأهم ما يمكن استخلاصـه من هذه الدراسـة

---

(٢٢) A. Lowin, and J. Craig «The Influence of level of Performance on Managerial Style» Organizational Behavior and Human Performance 3, 1968.

أن سلوك المرءوس يمكن أن يؤثر على الأسلوب الذى يتبعه القائد . كذلك يظهر أنه لو أراد القائد أن يتبع أسلوب التركيز على العامل فانه سوف يميل الى تغيير هذا الأسلوب اذا ما أحس بعدم تمتع المرؤوسين بالكفاية المطلوبة فى الأداء .

**الآثار قصيرة الاجل مقابل الآثار بعيدة المدى :**

قامت « نانسى موريس » و « افريت رايمر » فى عام ١٩٥٥ باجراء دراسة ميدانية فى القيادة لمدة عام بين العاملين الكتابيين فى احدى مؤسسات التأمين (٢٣) . وقد تم تقسيم العمال الى مجموعتين الأولى تخضع الى ادارة أتوقراطية ( الرئيس لا يسمح للمرءوسين أن يشتركوا فى القرارات المتصلة اتصالا مباشرا بأعمالهم ) والمجموعة الثانية تخضع الى قيادة ديموقراطية ( الرئيس يسمح للمرءوسين بالمشاركة فى اتخاذ القرار ) .. واستمرت هذه التجربة لمدة عام وفى نهايته لاحظ الباحثان أن معدل الغياب ومعدل دوران العمالة مرتفعة فى المجموعة التى تتبع نظام القيادة الاتوقراطية ، ويرجع ذلك الى عدم الشعور بالرضا عن الوظيفة . وفى نفس الوقت لاحظ الباحثان أن نسبة الانتاج فى كلا المجموعتين قد زادت بمرور الوقت الا انها كانت بنسبة أعلى فى المجموعة الأوتوقراطية عنها فى المجموعة الديمقراطية . والحقيقة أن هذه النتائج كانت تبدو محيرة لأنها كانت توحى بأن القيادة الأتوقراطية تخلق مستوى انتاج عال عن ذلك الذى تحققه القيادة الديمقوقراطية بالرغم من المواقف السلبية التى تحققها المجموعة التى تخضع للقيادة الأتوقراطية مثل عدم الرضا عن العمل .

وفى محاولة لتفسير هذا التناقض أوضح ليكرت ( ١٩٦٧ ) (٢٤) أن عامل الوقت هو العامل المؤثر فى هذه الحالة حيث أن القيادة الأوتوقراطية من الممكن أن ينتج عنها زيادة قصيرة المدى فقط فى الانتاجية ، ويرجع ذالك الى شعور العاملين بالتهديد والخوف . ومع ذلك فهناك احتمال لنقص الانتاج على المدى الطويل ، ويرجع ذلك لأن هناك الكثير من العاملين ذوى الكفاءة العالية سوف يتركون العمل ويحصلون

---

(٢٣) N. Morse and E. Reimer, «The Experimental Change of a Major Organization Variable», Journal of Abnormal and social Psychology 52, 1956.

(٢٤) R. Likert, The Human Organization, op. cit

على عمل فى مكان آخر أو من الممكن أن يقل انتاجهم بسبب عدم الرضا .

ولكى يتم اختبار هذه النظرية قام باحثوا جامعة ميتشجان بدراسة استغرقت ١٥ عاما على المشاركة فى الادارة فى أحد المصانع . ولم يزد الانتاج فورا بعد أن أدخل الباحثون المشاركة فى الادارة الا أن نسبة الانتاج بدأت ترتفع تدريجيا بعد العام الأول واستمرت هكذا على مدى الخمسة عشر عاما . وأكد باحثو ميتشجان هذه النتائج فى دراسة أجريت فى مؤسسة جنرال موتورز بعد ادخال الادارة بالمشاركة حيث تزايد الانتاج مع مرور الوقت .

وتوحى هاتان الدراستان ايحاءا قويا وواضحا بأن المشاركة فى القيادة لن ينتج عنها زيادة انتاج فى المدى القصير .. ومع هذا سوف تحدث الزيادة فى المدى الطويل ذلك لأن العاملين الأكفاء سوف يميلون الى البقاء مع المنظمة ، أما العاملين الأقل كفاءة فسيكون لديهم الحافز لأن يزيدوا من كفاءتهم .

**الشخصية :**

فى بعض الأحيان نجد أن السبب فى نجاح القائد هو وجود تقبل بين شخصيته وشخصية مرؤوسيه . ولقد قام « مولن » (٢٥) ببحث هذا التوافق بين شخصيات القادة وشخصيات مرؤوسيهم فى دراسة لثلاث مديرى مبيعات فى شركة تأمين كبرى . وقد كانت هذه المكاتب الثلاث متفوقة بشكل مستمر فى الاداء والمبيعات الا أن شخصية العاملين كانت مختلفة تماما . وباستخدام أحد المقاييس النفسية وجد « مولن » أن هناك واحدا من المديرين يميل الى الأوتوقراطية وأن الآخر يميل الى الديمقراطية أما الثالث فيجمع بين العنصرين .

وعندما فحص « مولن » شخصيات المرؤوسين باستخدام الاختبار النفسى الذى استخدم لدراسة مديرى المكاتب وجد أن مرؤوسى المدير الديمقراطى مستقلين بشكل واضح ومن ثم كانوا يعملون بكل كفاءة مع المدير الذى يتيح لهم أن يحددوا عملهم بأنفسهم .

أما مرؤوسى المدير الأوتواقراطى فكانوا يميلون الى الاعتماد على

---

(٢٥) J. Mullen, «Personality and Productivity in Management», Columbia University Press, 1996.

الآخرين بشــكل كبير ولهذا كانوا يستجيبون تمــاما لكل ما يمليه عليهم قائدهم • وأخـيرا فان مرؤوسى المــدير الذى يجمــع بين الأتوقراطيــة والديمقراطية كانوا يحتــاجون الى بعض التوجيــه وفى نفس الوقت الى شيء من الاستقلال أيضــا • ولذلك فان احتيــاجاتهم كانت تتوافق مع الأسلوب الادارى الذى يجمع بين كلا من الأوتوقراطية والمشــاركة •

**القيادة المحلية والقيادة العالمية :**

لا شك أن الوضع الاقتصادى لرواد القــادة ، والمدارس التى تعلموا فيها وأنمــاط العمل التى عملوا فيها تؤثر على نمط القيــادة الذى يمكن أن يتبعه أحد المديرين • وفى أواخر الأربعينات قام علماء الاجتماع بجامعة كولومبيا تحت اشراف روبرت بيرتون بدراســة خلفيات القــادة فى بلد صغيرة • وحين طلب البــاحثون من الأعضــاء المكونين لمجتمع البلدة أن يعرفوا قادتهم ظهرت بالتــدريج صــورتان رئيسيتان وهما « المحــلى » و « اعــاملى » •

وكان القادة المحليون فى العادة أعضــاء فى مجتمع البلدة منذ مولدهم وفوق هذا كانت لهم سمات اقليمية أكثر مما نجـدلدى القادة العالمين فهم مثلا يقرأو نالجرائد العالمية فقط ويولون اهتماماتهم أســاســا للشئون الاجتماعية الى جانب أنهم يميلون الى العمل داخــل المجتمــع •

أما القادة العالميون فكانوا يميلو نالى العمل خارج المجتمع فضــلا عن أنهم عادة ما يكون مولدهم ونشأتهم فى جزء آخر مـ نالبلد • وهؤلاء القــادة كانوا أيضــا يقرأون العديد من المجــلات والجرائد ذات النظرة القوميــة والدولية • وفى الوقت الذى كانوا يهتمون فيه بشئون المجتمع ويشتركون اشتراكا فعليا فيها كانوا يشتركون فى العــديد من الأنشطــة خارج بلدتهم •

وفى هــذا المجــال تمت دراستين هامتين همــا :

(أ) دراســة جولدنر •

(ب) بحث كارلســون •

**(أ) دراسة جولدنر :**

تؤكد دراسات « جولدنر » [٣٦] أن المشروعات غالبا ما يتم ادارتهــا

(٣٦) A. Gouldner, «Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Social Roles I and II», Adminstrative Science Qurtely, 2, 1957.

عن طريق نوعى القادة المحلى والعــالمى • وأكد جولدنر أن هذين النمطين يؤديان وظيفتين مختلفتين فى المنظمــة • وقــد بينت دراسته عن الحيــاة الجامعية أن هناك نوعين من الأساتذة يميلون الى أن يظهروا كقادة للحرم الجامعى أولهما القــائد المحلى والذى له خدمة طويلة كأستاذ جامعى وهو عادة محاضر ممتاز لا يهمه النشر أو أى شهره قومية ــ والقــائد المحلى غالبــا ما يظهر تقديرا كبيرا للطلبة ولزملائه من أعضــاء هيئة التدريس فى الكلية • هو يمضى وقتــا كبيرا فى مســاعدتهم •

أما القائد العالمى فيوجه نشاطه الى البحث والنشر وهو يهتم جــدا بشهرته الشخصية وسمعته فى بلده وهو بالأساس يتجه نحو التركيز على العمل فى حد ذاته • أى أنه سيتعــامل مع الطلبة وأعضــاء الكلية بهدف انجــاز أهــداف محــددة •

**(ب) دراسة كارلسون :**

قام « كارلسون » (٢٧) بدراســة مجموعة من المشرفين فى المدارس • وقد اكتشف أن مشرفى المدارس فى بعض الأحيان يميلون الى أن يصبحوا «عالميين » عن طريق ما يلى :

* يخدمون كمشرفين فى أماكن أخــرى كثيرة •
* غيروا عملهم وأماكنهم الجغرافية مرات عديدة أثنــاء عملهم •
* كونوا لأنفسهم سمعة قوميــة بسبب عملهم •

وهناك مدارس فى أحياء أخرى كان يرأسها قادة يعتبروا « محليون » للأسباب الآتيــة :

* قد تمت ترقيتهم داخــل نفس التنظيم •
* لم يغيروا عملهم أو أماكنهم أثناء عملهم •
* لم يتمتعوا بشهرة على المستوى القومى •

ويذكر كارلسون أن اختيار أحد هــذه الأنمــاط يتوقف على الرغبة فى احداث التغيير • فاذا شعر أعضــاء هيئة التدريس أن ادارتهم فى حاجة الى التغيير والتجديد كانوا يعينون قائدا عالميــا •

---

(٢٧) R. Corlson, «School Superintendents : Career and Performance», Merrill, Ohio, 1972.

ويوضح « كارلسون » أيضا أن القـائد العالمى غالبـا ما يعين قائدا محليا كمساعد له وهو وتصرف يعتبر منطقيا لأنه يسمح للقـائد العالمى أن يركز على العمل والأهداف واحداث التغيرات اللازمة فى المنظمة . فى حين يمكن للقائد المحلى أن يهتم بالاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للعـاملين داخل المنظمة وذلك أثنـاء ادخال التعديلات والتجديدات الجوهرية على النظـام الـكلى .

وتتفق النتائج التى توصـل اليها « روبرت بالز » (٢٨) والتى ركزت على دراسـة الجمـاعات الصغيرة التى لم يتعرف أعضـاؤها من قبل على بعضهم البعض .. وأظهرت دراسات « بالز » أن هناك نمطين من القـادة غالبـا ما يظهر فى نفس الوقت ، أولهما يتبع أسـلوب التركيز على العمل والآخر يتبع أسلوب التركيز على العـامل . ويوجه القـائد الذى يتبع أسلوب التركيز على العمل نشـاط المجموعة أما الآخر يحـاول أن ينمى تماسك المجموعة التى يعمل معها ، وكذلك يحـاول ارضـاء الاحتياجات الاجتماعية والعـاطفية لأعضـاء الجماعة .

ولا يستطيع طبقـا لهذا المفهوم أن يقوم فرد واحـد بكل من دورى القيادة . ومن ثم فان الشخص المتبع أسلوب التركيز على العمل والانتاجية يصبح هو القائد الرسمى بينما يصبح القـائد المتبع أسلوب التركيز على العـاملين والعلاقات الانسـانية القـائد غير الرسمى .

---

(٢٨) R. B. ales, «Interaction Process Analysis» Reading, Addisson Wesley, Mass, 1950.

# الفصل الرابع

## الاتصال

- ماهية الاتصال واطاره
- مستويات الاتصال
- عوائق الاتصال وطرق تحسينه
- استخدام الحاسب الالكترونى

# ماهية الاتصال واطاره

يحتل الاتصـال أهمية كبرى فى المجـال التنظيمى • وينبع ذلك من اهتمام الادارة بوصـول توجيهاتها ورسـائلها وتعليماتها الى العـاملين بالتنظيم ، وأيضا اهتمامها بالاتصالات المتجهة الى أعلى والتى يمكن بهـا الوقوف على مشاعر واتجـاهات الأفراد فى المستويات التنظيمة المختلفة ، بجانب تلك الاتصالات الأفقية بين القيادات وبعضها وبين الأفراد وبعضهم لتحقيق التعاون والتفاهم والتنسيق وتسيير الأعمال • فضـلا عن ضرورة الاهتمام بالاتصالات الخارجية مع البيئة المحيطة بالمشروع • وكما سنرى فقد تبين أن المديرون يقضون أكثر من ٦٠٪ من وقتهم فى عملية الاتصال ، لذلك فهو من الوظائف الادارية الرئيسية والتى ترتبط وتؤثر على الوظائف الادارية الأخرى وتخدم كل منها ومن ثم تؤثر على فاعلية الادارة • ومن ناحية أخرى نجـد أن لوظيفة الاتصـال أثرها الهـام وعلاقتها الرئيسية بترشيد عملية اتخـاذ القرارات ، يظهر ذلك فى ثلاث جـوانب : الأول فى نقل المعلومات اللازمة لاتخـاذ القرارات •

والثانى ، فى عملية تطبيق هذه القرارات وتأمين وصـولها وتفسيرها بشـكل سـليم •

والثالث ، فى الرقابة عليها ومعرفة مدى ومشـاكل تطبيقهـا بواسطة ارتداد المعـلومات •

ومن ثم فعمليات الاتصال هى بمثابة الشرايين التى تربط بين أعضـاء المنظمة ، وبين وحداتهـا وأنشطتهـا المختلفة ، بل بين الوظائف الادارية المختلفة لتحقيق التلاحم بينها • كما تربط بين مراكز اتخـاذ القرارات فى المنظمة وبالتـالى تصبح اتخـاذ القرارات ميسورة ومبنية على حقـائق المـوقف •

وفى تناولنـا لوظيفـة الاتصـال سيتم استعراض وظائف الاتصـال وأهـدافه العـامة أو الرئيسية كما نعرض نموذجا يوضـح اطار عمليـة الاتصال • ثم نتناول المستويات التى يتم فيها الاتصـال ويدخل فى ذلك الاتصـالات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد • ثم يتم تنـاول العقبات التى تعترض تحقيق فاعلية الاتصال ومن ثم تتناول وسائل تحسين

الاتصال • وفى الختام يتم تنــاول دور الحــاسب الالكترونى فى توفير المعلومات التى تمثل الأســاس فى عملية الاتصــال •

**وظائف الاتصال واهدافه :**

تنــاول أغلب الكتاب ومن بينهم « سكوت وميتشل » (٢٩) تحــديد ووصف الأغراض الرئيسية للاتصــال داخل المنظمات مستخدمين فى ذلك ثلاث أبعــاد رئيسية هى :

١ — التوجيه نحو الاتصال ومفاهيمه ، واعطائه الاهتمام الكافى ، وتكييف الظروف الملائمــة له •

٢ — الأهــداف التى يخدمها الاتصــال •

٣ — أهم الجوانب التى ركز عليها البــاحثون •

وعن طريق استخدام هــذه الأبعــاد ، حدد الكاتبــان أربعة أغراض أو وظائف للاتصال والتى يمكن تلخيصها فى الجدول التالى ( رقم ٣ ) •

---

(٢٩) W. Scott and T. Mitchell, «Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis», Irwin Ill., 1976, Chapterg.

| الأغراض أوالوظائف | التوجيه والتكييف | الأهداف | أهم جوانب التركيز |
|---|---|---|---|
| ١ـ الانفعالية والعاطفية | المشاعر | زيادة القبول للأدوار التنظيمية | الرضاء ـ حل الصراع ـ تقليل التوتر ـ توضيح الأدوار |
| ٢ ـ الدافعية | التأثير فى الأفراد | الإلتزام بأهداف المنظمة | القوة ـ السلطة ـ نظرية التدعيم والاستثناء ـ تغيير السلوك ـ التعلم |
| ٣ـ المعلومات | التكنولوجيا المستخدمة | توفير المعلومات اللازمة للقرارات | اتخاذ القرارات ـ تحليل المعلومات ـ نظرية القرارات |
| ٤ ـ الرقابة | الهيكل | توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية | التصميم التنظيمى |

( جدول رقم ٣ ) اغراض الاتصال

وفيما يلى تتناول هذه الوظائف بشىء من التفصيل :

**١ ـ الانفعالية والعاطفية** Fmotive للاتصال غرضا أو وظيفة تتعلق بمقابلة الجانب العاطفى أو الانفعالى لدى الأفراد . ويأتى هذا الجانب الانفعالى للاتصال من حقيقة هامة وهى أن شبكات الاتصال تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعتبرون التفاعل الاجتماعى أحد احتياجاتهم الرئيسية . ويعتبر الاتصال الرسمى أو غير الرسمى وسيلة أساسية لاشباع هذه الحاجات سواء ما كان بينهم بعضهم البعض أو بينهم وبين الادارة . كما أن لاتصال يوفر للعاملين نظاما يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد . فعلى سبيل المثال فان شعور أحد العاملين بعدم الرضا عن الأجر الذى يتقاضاه فان اتصاله بالآخرين يمده بالحكم على مدى عدالة هذا الشعور .

**٢ ـ الدافعية :** تعتبر الدافعية الوظيفة الثانية لعملية الاتصال ، وتتعلق بجوانب التحفيز والتوجيه والسيطرة والتقييم لأداء الأفراد فى المنظمة • اذ يعتبر الاتصال عملية أساسية لتحقيق ذلك • فمثلا عمليات القيادة واصدار الأوامر ، وتحفيز الأفراد وحثهم لتحسين السلوك والاداء ، ومراجعة وتقييم الأداء واثابته ، واسناد الوظائف والمهام الى الأفراد ، وعملية توجيه المرؤوسين وتنميتهم ، كل هذه العمليات فى جوهرها ما هى الا عملية اتصال بين الرئيس والمرؤوس •

ومن جهة أخرى فان مبادىء نظرية تدعيم وتعزيز الأفراد فى الدافعية والتى عرضنا لها فى الفصل السابق تقوم أساسا على عملية الاتصال ، فهى تستند على أن الناس يملكون القدرة على تلقى وفهم المعلومات المتعلقة بأشكال السلوك المختلفة والمطلوبة ، وعلى انهم يتصفون بتوافر الشروط التى تتيح تغيير سلوك وزيادة فاعليته • وبشكل عام فان الاتصال يجب أن يعمل على دفع الأفراد الى ما هو مطلوب والا ما كان ايجابيا ، ومن ناحية أخرى فان الدافعية وتحقيق أهدافها تعتمد كثيرا على الاتصال وبعض أساليبه •

**٣ ـ المعلومات :** بالاضافة الى وظيفتى الانفعالية والدافعية فان الاتصال الاتصال له دور هام كوظيفة حيوية لتوفير ونقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات • وقد ركزت البحوث التطبيقية حديثا على تطوير أنشطة انسياب المعلومات عن طريق زيادة طاقة ودقة قنوات الاتصال فى حمل المعلومات وتوصيلها الى مستويات التنظيم المختلفة •

**٤ ـ المتابعة والرقابة :** ان عملية الاتصال وما توفره أو ما تقوم عليه من تبادل للمعلومات لتساهم بوضوح فى عملية الاتصال • كما أن المديرون فى مواقعهم يحتاجون الى الاتصال الجيد وخاصة ذو الاتجاهين حتى يستطيعون متابعة الأنشطة التى يشرفون عليها • فكلما وفر لهم التنظيم علاقات رأسية وأفقية سليمة كلما زادت كفاءتهم فى المتابعة • فهناك علاقة وثيقة بين وظيفة الاتصال وبين التصميم التنظيمى الذى تهدف المنظمات من ورائه الى السيطرة والرقابة على أنشطة الأفراد داخل التنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية والمتمثلة فى الخرائط التنظيمية ، وكما يوضح كل من ( مارش وسيمون ) (٣٠) أن المنظمات تتجه حاليا الى تقنين عملية

(٣٠) J. March and A. Simon, «Organizations», Jahn Wiley, N.Y., 1958.

اتخـاذ القرارات باستخدام البرامج والتى تعتمد فى جـزء كبير منها على عملية الاتصال ، والتى تهدف الى تحويل القرارات والأنشطة الى الناحية الروتينية من خلال الاتصالات الرسمية • ان كل هذا يوضح دور قنوات الاتصـال الرسمية فى كونها وسـائل هيكلية أساسية للسيطرة والرقابة داخـل المنظمـة •

**نموذج للاتصـال :**

بعد ما تقدم عن بيان وظائف الاتصال وأهدافه نقدم فيما يلى مثـالا لأحد النماذج المقترحة فى مجال الاتصال • وقد استند هـذا النموذج فى أساسه على مبادىء علم النفس الاجتماعى ، ويتناول الاتصـال باعتبـاره عملية « تفاعل رمزى » Symbolic interaction ( شكل رقم ٨ ) •

ويعرض هذا النموذج عملية الاتصال بأنها عملية يتم بهـا ارسـال المعـانى من فرد أو مجموعة الى الآخرين ، أو العملية التى تكفل تحويل الفهم • ويتميز هـذا النموذج والذى يمثل نظرية « التفـاعل الرمزى » بتحقيق التكامل بين وجهة النظر النفسية التى تركز على الفرد ، وبين وجهة النظر الاجتماعية التى تركز على الجمـاعات والمنظمـات •

وكما يوضح ( الشكل رقم ٨ ) فانه اذا رغب شخص ( المرسـل ) فى الاتصال بشخص آخر أو أشخـاص آخرين ( المستقبل ) فانه يفترض أن لديه معنى مقصودا • ولا شك أنه لا يستطيع وضـع هذا المعنى مباشرة فى عقل المستقبل • وبالتـالى لا بد وأن يستخدم رموزا معينة من أجـل ارسال هذا المعنى • ويقصد بالرمز الشىء المتواجد بين النـاس والممكن استخدامه لتبادل الرسائل والتى تعبر عن الجانب الموضوعى أو الملموس من الأفـكار والمعـانى الشخصية •

وتأخـذ الرموز أشـكالا متعددة منهـا :

١ ــ اللغـة ، سـواء مكتوبة أو شفوية •

٢ ــ تعبيرات الوجـه وحركات الجسـم •

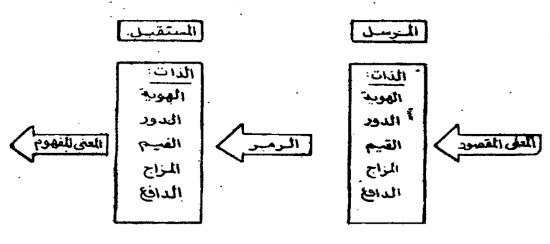
---

(*) على القارىء ان يدرك اننا فى تكرارنا مستقبلا لاصطلاح « الرمز » فاننا نعنى به دائما واحدا او اكثر من هذه الاشكال التى تأخذها الوسيلة او التعبير عن الرسالة المطلوب نقلهـا . كما ان اصطلاح « الرسـالة » يعنى المعلومة او التأثير او المعنى المطلوب نقله بصرف النظر عن الوسيلة .

٣ ـ الملبس ، فمثـلا يستخدم الزى الموحـد لرجال الشرطة كرمز للتعبير عن السـلطة •

٤ ـ النغمات الصوتية ، وتستخدم للتعبير عن الدهشـة أو الغضب والضيق أو الخـوف بغض النظر عن الألفـاظ التى تنطق •

٥ ـ الارشـارات أو الحركات الدينية ، وذلك مثـل الصـليب أو الهـلال حيث يحمل معنى الرسـائل التى تعبر عن الديانة التى يعتنقهـا الفـرد •




( شكل رقم ٨ ) التفـاعل الرمزى

ولكى يتم النجاح الكامل لعملية الاتصـال فلا بد وأن يوجد تداخل كلى بين المعنى المقصـود والمعنى المفهوم • أى أن المستقبـل لا بد وأن ترجم الرموز بطريقة تطابق نفس المعنى المقصود من المرسل • وفى الواقع ، فان عملية الاتصـال داخل المنظمات نادرا ما تكون متكاملة • ويرجـع ذلك الى عمليتـان :

١ ـ التعبير الرمزى للمرسل أو كيفية تركيب الشفرة encoding

٢ ـ التفسير الرمزى للشفرة من جانب المستقبـل decoding

وهذان العنصران يعملان معـا الى تحـديد الرسالة التى تم استلامها فعـلا •

ويشير التعبير الرمزى الى العملية التى يترجم بها المرسـل أفـكاره فى مجموعة من الرموز لارسالها الى المستقبل • وليس سهلا القيـام بهذا

النشـاط ، فان ذلك لا يتضمن أو لا يتأثر فقط باعداد وتركيب الرسـالة والرموز التى سوف تنقلها ولكن أيضا بالمحيط أو الاطار أو الحـالة التى تمت من خلال اعداد وارسا لالرسـالة • ويطلق علماء النفس على هـذا الاطار كلمة الذات « Self » والتى تمثل حالة المرسـل وتحدد هويته ، ودوره ، فى الاتصال وقيمه ، والمزاج الذى تم ارسال الرسـالة ، ودوافع الرسـالة •

وعليه فان « الذات » تحـدد « اطار » الارسـال ، مما يعنى امكان قيام نفس المرسل بترجمة نفس الرموز بطرق مختلفة تماما باختلاف الاطار الذى يتم صناعتها داخله • كما يعبر « التفسير الرمزى » عن عملية ترجمة المستقبل للرمز بتفسيره الخاص • وهنا أيضـا لا يتم ترجمة الرمز فحسب بل يتم أيضا ترجمة « الاطار » الذى تمت فيه عملية الارسال والذى يعبر هنا عن « ذات » المستقبل والذى تتكون أيضـا من قيمه ودوره ومزاجه واتجـاهاته ودوافعه والتى تؤثر على حل الشفرة ، أى على طريقة تفسيره وفهمـه لهـا •

وخلاصة القول اننا لو نظرنا الى عملية الاتصال كتفاعل رمزى فاننـا نصـل الى النتـائج الآتيـة :

**اولا :**

أن عمليـة التنقيـه ذات الاتجـاهين يمكن أن تؤدى الى تحـريف للاتصـال •

**ثانيا :**

ان هنـاك ضرورة لتكوين وقبول اطـار للاتصـال من كلا الطرفين المرسـل والمستقبل قبل القيـام باجراء الاتصـال •

**ثالثا :**

ان نظرية التفـاعل الرمزى تقترح قيـام المرسـل بأخذ طبيعة وحالة المستقبل فى الحسبان وبعناية كافية • وأن يكون مدركا بقدر استطـاعته باتجاهات ودوافع وهوية ومزاج ودور المستقبل عند الاتصـال وتكوين الرسالة ، ويجب عليه أن يهيىء الاطار الذى يتفق مع حالة أو اطار هـذا المسـتقبل •

# مستويات الاتصال

## الاتصالات على مستوى المنظمة :

تعتمد المنظمات الى حد كبير على الاتصالات التى تربط بين عمل الأفراد والمجموعات داخل المنظمة . ويوضح « جالبريث » الأهمية الفائقة للاتصال فى تعريفه للمنظمة بأنها نظام لتهيئة ومعالجة البيانات والمعلومات والتعامل بها ، والذى يعتبر الاتصال بدوره الدعامة الأساسية لتوفيرها . ولقد أثبتت الدراسات صحة الافتراض السابق . فقد قام « هنرش » بتحليل سلوك ( ٢٣٢ ) مديرا ومهنيا فى احدى منظمات البحوث فوجد أن الأفراد موضع البحث يقضون ٦١٪ من وقتهم فى الاتصال . وتزداد عملية الاتصال كلما ارتفع المستوى الفنى والتنظيمى للقائمين به .

وتنساب المعلومات داخل المنظمة أفقيا ورأسيا أى بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك بين الأقران Peers وبعض الاتصالات يتم رسميا ولكن بعضها أيضا يتم بطريق غير رسمى . و يسمى ذلك النسيج الغير رسمى من الاتصالات فى المنظمة « بشلل المكتب » Office Grapevine أو « قنوات حمل الاشاعات » .

## تيار الاتصالات :

تمثل الاتصالات الأفقية النسبة الغالبة من أشكال الاتصال بين الرؤساء « الأقران » Peers فى المستوى الادارى الأدنى . وقد بين « وكزبرج » من خلال دراسة (٣١) أجراها على ٤٨ مديرا فى المستويات الدنيا أن ٦٧٪ من اتصالاتهم كانت أفقية وأن ٣٣٪ فقط كانت اتصالات رأسية أى بين الرؤساء والمرؤوسين . وتركز هذه الاتصالات الأفقية بين رؤساء العمال أو الصف الاشراف الأول على التفاهم ومناقشة الحلول المشتركة للمشاكل أو على انسياب وتسيير الأعمال . ويجرى المديرون فى المستويات الأعلى اتصالاتهم بدرجة أكبر من التنوع ، وان كان كثير منها لا يرتبط على وجه التحديد بالعمل (٣٢) . ولكن بهذه الطريقة

---

(٣١) A. wickesberg, «Communication Network in the Business Organisation Structure», Academy of Management Journal 11, 1968.

(٣٢) G. Albaum, «Horizontal Information Flow», Academy of Management Journal 7, 1964.

يستطيع المدير الحصـــول على معلومات مستمرة عن الأنشطة التى يمكن أن تؤثر على عمله . وتقل الاتصالات الرأسية أحيانا بسبب الاختلاف فى مركز كل من المرسل والمستقبل . ومن ناحية أخرى فكلما ارتفع المستوى التنظيمى للمـــدير فى المنظمة كلمـــا زادت درجـــة التحريف التى تعترى المعلومات الواصلة اليه . فهناك من المرؤوسين أو المعاونين ما لا يتحدثون عن كل شىء فى وجود رؤسائهم ومن ثم فان مثل هؤلاء سوف تقل درجة استجـــابتهم وصراحتهم فيمـــا يتعلق بمشـــاكل العمل والعـــلاقات التى يواجهونها . ولذلك مثلا يلجأ الكثير من البحاث أو المستشارين الى طلب عدم حضور الرؤساء لتلك الجلســـات التى يريدون فيها الحصـــول على بعض أنواع من المعلومات من المعـــاونين أو المرءوسين حيث تزداد درجـــة استجابتهم وصراحتهم فى هذه الحـــالة . وعموما كلما قلت درجة الثقة فى الرئيس كلما زادت درجـــة التحريف (٣٣) .

ونقطة أخرى وهى ان مقدار الاتصالات ودرجة تدفقها قد تزداد على بعض قنوات الاتصـــال وخاصة كلما ارتفعنا على الخريطة التنظيمية ممـــا يزيد العبء على هـــذه القنوات وعلى المراكز الادارية التى تحتويهـــا . وقد يمكن علاج هذه المشكلة عن طريق قيام المدير بتفويض بعض سلطاته ومسئولياته الى معـــاونيه ، أو أن يجد أســـلوبا لتنقية المعلومات قبل أن تصل اليه وبحيث ترفع اليه فقط المعلومات والموضوعات ذات الأهمية . وقد يقوم بهذه المهمة فردا ( ســـكرتير فنى ، مدير مكتب ، مســـاعد ) أو جهازا كاملا أو بانشـــاء « مكتبا للمدير » توزع فيه الاختصاصـــات على عدد من الفنيين أو المســـاعدين .

وقد يطلب المـــدير ـــ فى مواقف أخرى ـــ من مرؤوسيه أن يقوموا بتنفيذ كل الأعمـــال المتعلقـــة بمشروع معين ويقتصر دوره على الموافقـــة النهـــائية . وأيا كانت الطريقة المستخدمـــة فان الهدف هو تقليل كميـــة الاتصـــال من خلال موقع تنظيمى معين .

### الشللية ( شبكات نقل الشائعات ) The Grapevine

يوجـــد فى أغلب المنظمـــات نظـــام غير رسمى لنقل المعلومات يعرف بالشللية أو شبكات نقل الاشاعات ، وهو يعمل مستقلا عن نظام الاتصال

---

(٣٣) N. Maier, Hoffman, and Read, «Superior—Subordinate dinate Communication», Personnel Psychology 19, 1963.

الرسمى • وقــد أكدت دراستين آخرتين هــذا التنظيم • وقد استخدمت هاتين الدراستين أســلوب زراعة اشــاعة فى المنظمة وبعد ذلك تم تحرير استمارة استقصاء لسؤال العاملين عن هذه الاشــاعة • وبهذه الطريقة تم التعرف على عدد من المسائل مثل عدد الناس الذين وصلت اليهم الاشــاعة ودرجة التحريف الذى تم فيها • ومن أهم النتــائج التى توصلت اليهــا هاتين الدراستين أن الشلل تعتمد على التكوين الانتقائى لدرجة كبيرة • أى أن أعضــاء الشلة ينتقون بعض المعلومات التى يعتبرون أنها هامة أو تهمهم أو يهمهم تثبيتها وترويجها • وتتميز أيضا هــذه الشبكات بالسرعة فلقد وصلت أخبــار مفادها أن أحــد المديرين رزق بطفل الى ٤٦٪ من العاملين بالمنظمة خلال ثلاث ساعات فقط من بث الاشاعة فى أحد مواقــع العمــل •

وبالرغم من ذلك فقد وجد أن ١٠٪ فقط من العــاملين بالمنظمة قاموا بدور فعال فى عملية نقل المعلومات • أما الغــالبية فانهم يميلون الى تلقى المعلومات ولكنهم لا ينقلونهــا الى غيرهم • كما أن هنــاك بعض الأفراد والمجموعات منفصلين عن شبكة الشــائعات الى درجة عدم وصــول أى شائعة اليهم •

وللأسف الشــديد فان المعلومات التى تتوافر لدى هــذه الشبكات تكون صحيحة أحيــانا ولكنهــا تكون غير صحيحة فى أحيــان أخرى • وعندما قام « روبرت هيرش » (٣٤) بدراســة ٣٠ بندا من المعلومات التى تم نقلها خــلال احدى الشبكات الغير رسمية باحدى المنظمــات ، اتضح انه يوجــد ١٦ بندا منهــا ليس له أى أساس من الصحة ، وتسعة بنــود صحيحة ، وخمســة بنود تم تحريفهــا وان كانت صحيحة • وهــذا يعنى أنه كلما زاد حجم المعلومات بالشبكة كلما قلت درجــة دقتهــا •

**الاتصالات بين الأفراد :**

تتم عملية الاتصال بين الأفراد داخل التنظيم ســواء عن طريق رسمى أو غير رسمى • وحينما يتصــل أحد الأشخــاص بآخرين ســواء فرد أو مجموعة فانه قد يقابل مجموعة من العقبات التى يمكن أن تمنع أو تشوه

---

(٣٤) R Hershy, «The Grapevine ... Here to Stay But Not Beyond Control», Personnel 43, 1966.

الرسائل التى يصدرها ، لدرجة انه اذا كان أحد الأشخــاص لا يحب أو يكره شخصا ما ، فانه ببساطة لن يستمع اليه مما يعوق عملية الاتصــال . لذلك وجب على المديرين أن يدرسوا ويدركوا عوائق الاتصال بين الأفراد نظرا لأهمية هــذا الاتصــال .

**عوائق الاتصال بين الأفراد :**

ولحين التعرض تفصيلا لموضوع عقبات الاتصال بشكل عام ، فاننــا نبدأ هذا الجزء عن الاتصالات بين الأفراد بالاشارة الى بعض هذه العقبات فى هذا المجال . فقد تؤدى الآراء المسبقة والتصــورات الجــاهزة لدى الأفراد الى تشويه وتحريف الاتصالات بينهم . كالصــورة الموجودة فى مخلية أحــد المديرين عن الموظف الذى يجب أن يشغل أحد الوظائف عند مقــابلة هذا المدير للمتقدمين لشغل نفس الوظيفــة .

كمــا يؤثر التنــاقض الاداراكى أو تنــاقض المعــرفة Cognitive dissonance على الاتصــال بين الأفراد ، فيجــد الفرد صعوبة فى قبول الحقــائق التى تعتمد على فلسفة أو مفــاهيم مناقضة لما يعتقده . كذلك تشــكل عملية الاختلاف فى الاستقبال بمعــانى مختلفة احدى مشــاكل الاتصال ، وأن طبيعة الرموز المستخدمة فى عملية الاتصــال قد تمثل عقبة فى حد ذاتها . فمثلا نجد أن خريجى الجامعة الجدد عندما يتقدمون لشغل وظائف جديدة يرتدون الملابس التى يعتقدون أنها ملائمة ( غالبــا تكون ملابس محــافظة ) عنــد اجراء مقــابلات الاختبــار للتعيين وهم بذلك يهدفون — عن عمــد أو غير عمد — الى عــدم اعاقة الاتصــال لو أنهم ارتدوا ملابس ( أو استخــدموا رموزا ) يكون من الصعب على المقــابل أن يتقبلها . كما أن طبيعة الظروف المادية التى يتم فيها الاتصــال يكون لهــا تأثيرها الكبير (٣٥) . فكلما كان المكان مهيئا والمنــاخ مريحــا كلما شــعر الأفراد بالاسترخاء أو الاستعداد الأكثر الى الاستماع باهتمــام . كما أن لعنصر التوقيت أهميتــه . وعندما يكون الشخص فى غير حالتــه الطبيعيــة أو منحرف المزاج أو فى حالة نفسية غير ســليمة لأى سبب من الأسباب فان الرســالة التى ينقلها أو يتلقاها سوف يصيبها التشــويه . ونفس الشيء بالنسبة للشخص المجهد أو الذى قضى فى عمله ثمان أو عشر

---

(٣٥) F. Steel, «Physical Settings and Organization Development», Reading, Addison-Wesley, Mass., 1973.

ساعات عمل متواصلة ، .... وهكذا . وعليه فانه يمكن تحسين الاتصال بين الأفراد اذا ما تم زيادة احساس المرسل باحتياجات وقيم وحالة المستقبل.

كما يجب أن يولى كل من المرسل والمستقبل اهتماما تاما لكل المعانى الرمزية التى يربطونهـا بكلمات أو بحركات معينة . وقد يكون من المفيد فى ذلك استخدام الاتصال وجها لوجه حيث يسمح ذلك بالقضاء على أى سوء فهم ناتج وبطريقة فورية . كما يمكن أن يتم ذلك أيضـا باستخدام لغـة اتصـال بسيطة وواضحة . كما يعتبر أيضـا تكرار الاتصال احدى الوسائل الهـامة لتحسينه غير أنه اذا زادت درجة التكرار فربما أدى ذلك الى أثر عكسى فى صـورة عدم الاهتمام بقيمة التكرار .

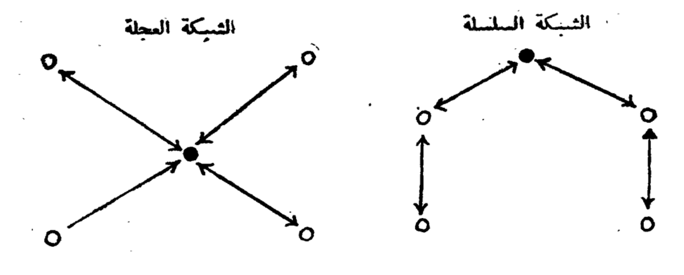
وأخـيرا ، انه يمـكن تدعيم عمليـة التـكرار عن طـريق ارجاع المعلومات الى مصـدرها الأصلى ، أو التقارير العكسية ذات الاتجـاهين Two-way Feed Back حيث يستطيع المستقبل تـكرار الرسـالة ، مما يسمح للمرسل بالتأكد من استلامه الرسالة بشكل دقيق . وقد أثبتت الدارسات (٣٦) ان الاتصال ذو الاتجاهين Two-way Communiction يقلل من درجة التشتت ويزيد من درجـة الثقة فى صحة التفسيرات ، الأمر الذى لا يتوافر فى الاتصـال ذو الاتجـاه الواحد .

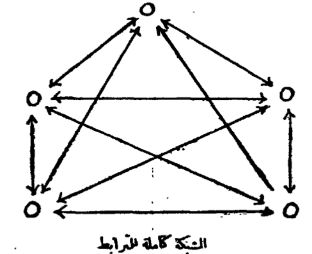
**شبكات الاتصال : Communication Networks**

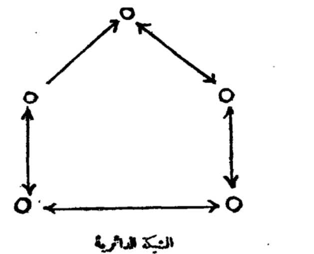
ركز البـاحثون خلال الثلاثين عاما المـاضية على دراسـة شبكات الاتصـال . ويمكن اعتبار شبكات الاتصال على أنهـا الترتيب المخطط لمجموعـة صغيرة من الأفراد الذين يسمح لهم بتبـادل المعلومات فى نمط محدد . وعندما يقوم الباحثون بدراسـة احدى الشبكات فانهم يطلبون من أعضائها حل مشكلة معينة عن طريق الاتصـال بين بعضهم البعض عن طريق اتصالات غير مفيده . وغالبا ما تستخدم أربعة أنواع من الشبكات هى : شبكة العجـلة ، وشبكة السلسـلة ، والشبكة الدائرية ، والشبكة كلمة الترابط كما هو مبين بالشـكل التـالى رقم (٩) .

---

(٣٦) I. Gibb, «Communication and Productivity», Personnel Adminstration 27, 1964.




( شكل ٩ ) أنواع شبكات الاتصـــال

وفى الشبكة العجلة يوضـــع أحد الأعضاء فى نقطة المركز ثم يوضـــع أربعة أعضاء أو أكثر مثلا كل منهم حول عضو المركز مستقلا عن الآخر . وهذه الشبكة تمثل المركزية الشديدة حيث لا يستطيع الأعضاء الاتصال الا بعضـــو المركز فقط .

وفى شبكة السلسلة ، فان عضوان يأخذان نقطتى النهاية ولا يستطيع أى عضو آخر الاتصال بشكل مباشر الا مع عضو مجاور له . ويستخدم الأعضـــاء الذين يقفون فى المنتصف كنقاط توصيل للعضـــو الذى يمثل نقطة المنتصف فى السلسلة . ويقوم هـــذا العضو بالاتصـــال بالعضوين المجاورين ولكن ليس له الحق فى الاتصال المباشر مع عضوى النهايتين .

وبالتالى نجد أن هذه الشبكة أيضا تأخذ بنظام المركزية ولكن بدرجة أقل من الشبكة العجلة .

أما الشبكة الدائرية فهى تميل الى اللامركزية حيث يستطيع أى فرد فيها الاتصال بالعضوين المجاورين له .

وأخيرا تمثل الشبكة كاملة الترابط اللامركزية الشديدة حيث يستطيع أى عضو الاتصال مباشرة بكل عضو آخر فى المجموعة .

وتشير الدراسات (٣٧) الى أن الشبكات المركزية لها فاعلية كبيرة فى حل المشاكل الروتينية التى تعتمد على جمع البيانات . ويبدو هذا منطقيا حيث يتمكن العضو فى مركز العجلة أو السلسلة من جمع ومعالجة البيانات التى ينتجها بقية أعضاء المجموعة كما يتمكن من استبعاد الاتصالات التى لا تخدم هذا الغرض . وبالاضافة الى ذلك فان قيادة الشخص المركزى تكتسب قوة فى هاتين الشبكتين نتيجة لامتلاكه أكبر قدر من التأثير على بقية الأعضاء فى المجموعة . وأخيرا تستطيع المجموعات فى مثل هذه الحالة أن تهيىء وتشكل أنماط اتصالات بسرعة كبيرة حيث يعرف كل عضو أن عليه أن يعالج البيانات عن طريق الشخص المركزى .

وتلائم الشبكات اللامركزية — مثل شبكات الارتباط الكامل والدائرية — بدرجة أكبر اذا واجهت المجموعة مشاكل غير روتينية أو غامضة ، وتعنى امكانية الاتصال المباشر بين كل أعضاء المجموعة ودرجة أكبر من الحرية فى التعبير عن الآراء مما يؤدى الى توليد عدد كبير من الحلول ، وكثير من هذه الحلول يكون خلاقا وجديدا . وترتفع درجة الرضا بين أعضاء المجموعة فى الشبكات اللامركزية أكثر منها فى الشبكات المركزية وهذا يعود أساسا الى السماح للأفراد بالاتصال بالآخرين للتعبير عن وجهات نظرهم .

### شبكات الاتصال فى المنظمات :

لا يمكننا تعميم نتائج هذه البحوث التى أشرنا اليها على المنظمة ككل نظرا لأن هذه البحوث اقتصرت على أعداد صغيرة داخل الشبكات .

---

(٣٧) T. Costello, and Zalkind eds., «Psychology in Adminstration», Prentice Hall, N.Y., 1963.

وبالرغم من ذلك فان المدير يستطيع تطبيق النتائج على سلوك مجموعات العمل الصغيرة داخل المنظمة . فاذا كا نالعمل محددا لدرجة ضرورة قيام أعضاء المجموعة بأداء العمل بطريقة روتينية ومحددة ، فقد ينـاسب المدير أن يستخدم شبكة اتصال مركزية . أما اذا كان المدير يشرف على أنشطة مجموعة مسئولة عن عمل غير روتيني فانه في هـذه الحـالة يعتبر جزءا أو عضوا من شبكة لامركزية . وبينما لا تتواجد كل المكونات لاشـكال شبكات الاتصال الرسمية بصفة دائمة فى مجموعات العمل الفعلية ، فانه توجـد بعض الدلائل على أنهـا كثيرا ما تتحقق .

## الانسياب ذو المرحلتين : Two-Step Flow

وطبقا لهذا النوع من الاتصـال يقوم المدين باقناع مرؤوسيه باتمـام عمل معين باعتبار ذلك واحـدا من أدواته الرئيسية . وبنـاء على ذلك ، فانه من المهم أن يقـوم بتوصيل أوامره ورغبـاته الى هؤلاء المرؤوسين بطريقة يضمن قبولها . ولقد أوضحت بعض البحوث أن المعلومات تنساب هنـا على مرحلتين :

١ ـ من المتصل الأصلى الى قائد للرأى فى المجموعة .

٢ ـ من قائد الرأى الى بقيـة المجموعـة .

ومن ثم يستطيع المديرون استخدام هذا الانسيـاب ذو المرحلتين فى اتصالاتهم مع مرؤوسيهم ومع جماعات العمل . وغالبـا ما نجد قائدا غير رسميا فى جمـاعة العمل يؤثر بدرجة كبيرة فى اتجـاهات وسـلوك بقية الأعضاء . ويستطيع المدير المـاهر أن يستقطب القـادة الغير رسميين ، ومن ثم فانه يستطيع التأثير على أداء المجموعة من خـلال التأثير على أداء هؤلاء القـادة .

## طبيعة العمل الادارى :

سبق توضيح أن المديرين يقضون نسبة كبيرة من وقتهم فى الاتصال بالآخرين داخـل وخارج المنظمـة . وعنـدما حلل « مينتزبرج » (٣٨) الأنشطة التى تميز العمل الادارى ، وجد أن الاتصـال يمثل أكثر أنشطة المديرين أهمية وتكرارا .

---

(٣٨) H. Mintzberg, «The Manger's Job : Folklore and Fact», Op. Cit.

ويعتبر الاتصـال هاما جدا لعدد من الأسـباب • فالمديرون يعملون ساعات طويلة فى جو من العمل يشوبه التوتر حيث يريدون التعامل بسرعة مع كثير من المشـاكل التى تواجههم • ويتطلب حل هذه المشاكل الاتصال المستمر مـع الأفراد فى منظمتهم وفى المنظمـات الأخـرى التى تستطيع امدادهم بالمعلومات الهـامة التى يحتـاجونها وبشـكل مستمر •

**الاتصال الشفوى :**

يكتسب الاتصـال الشفوى أهميـة فائقة فى عمل المدير • وعنـدما بحث « مينتزبرج » أنشطة خمسة من رؤساء المنشآت ، وجد أن ٧٨٪ من وقتهم استغرق فى عملية الاتصال الشفوى • وعندما حلل «ستيوارت»(٣٩) أنشطة ١٦٠ مديرا بريطانيا وجد أنهم قضو ٦٦٪ من وقتهم فى الاتصـال الشـفوى •

وقد وجـد نفس النمط من السـلوك لدى المستوى الاشرافى الأول فى دراسة « توم بيرنز » (٤٠) • حيث اتضح له أن رؤساء العمل أمضـوا ٨٠٪ من وقتهم فى الاتصالات الشفوية • ويمكن أحد الأسباب الرئيسية لهذا النمط من السلوك فى رغبـة المديرون فى حمـاية وتدعيم نفوذهم فى المنظمة • فعن طريق الاتصـالات الشفوية يستطيع المدير الحصـول على معلومات لا تتوافر لدى الكثير من المديرين الآخرين فى المنظمة ، كما يعتبر الاتصال الشفوى أيسر الطرق للحصـول على بيـانات مستمرة وحية •

**وجهة نظر مكملة :**

رغم ما تبين من أن المديرين يفضلون الاتصـال الشفوى بصـفة عامة فان أى مـدير لا يمكن أن ينجح اذا استخدم هـذا الأسـلوب فقط • فالمنظمات الحديثة أصبحت معقدة جـدا • فهنـاك العديد من الادارات والأنشطة الجديدة التى أدخلت أو تم التوسـع فيها خـلال الستون سنة الأخيرة • وذلك مثل ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، ونشـاط تخطيط وبحوث العاملين ، وبحوث التسـويق ، والعلاقات العـامة ، ونظم ادارة المعلومات ، وغـيرها • ومن ثم ففى منظمات اليوم ، يجب على المديرين أن

---

(٣٩) R. Stewart, «Mangers and Their Jobs» Macmillan, London, 1967.

(٤٠) T. Burns, «The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group» Human Relations 7, 1954

يعتمدوا على ويستفيدوا من كل مصـادر وقنوات الاتصـال اذا أرادوا النجاح • وتعتبر سياسيات الاتصـال التى قدمها « سلون » (٤١) مثلا جيدا لوجهة النظر المتوازنة هـذه ، أى بين زيادة وكبر حجم أنشطة المنشـآت وبين ضرورة تنمية مصـادر وقنوات الاتصـال • فقد استفاد « سلون » بشكل كبير من تقـارير الادارة فى اتخـاذه القرارات ، وذلك عن طريق اعداد نفسه للاجتماعات ، وباتخـاذ القرارات بعد قراءة التقـارير الواردة من الادارات المختلفة والتى كان يطلب أن تعـد له بطرق منظمـة • وفى الواقع فلقد كان منظما الى درجة أنه كثيرا ما كتب مذكرات لنفسه مفصلا مزايا وعيوب اجراءات العمل المختلفة ويقوم بمناقشتها أو طرحهـا للحوار وطلب الرأى بأسـلوب منظم •

ولعل الدرس المستفاد من ذلك هو أنه على المـدير أ نيقوم بمـا هو أكثر من الاتصـال الشفوى حتى يستطيع تحقيق النجـاح فى المنظمـات الحديثة التى تتميز بزيادة درجة التعقد • ولقد أصبح الأمر يتطلب منهجـا منظما Systimatic approach للتعامل مع المشـاكل بحيث يركز على كل من الاتصـال الشفوى والأشكال الأخرى من الاتصـال •

**الاتصال بين الرئيس والمرؤس :**

تعتبر نظم الهبوط فى الاتصال ( Downward System ) من أهم النظم المسـاعدة فى تحقيق الانسياب المنظم للمعلومات لتحقيق الاتصـال بين الرئيس والمرؤوسـين • ويتم اتصـال الرئيس بالمرؤوس لغرض من الأغراض الآتيـة :

والتى حددها « كاتز » و « كاهن » فى خمسة أغراض كما يلى (٤٢) :

١ ــ اعطاء توجيهات محـددة حول تعليمـات العمل •

٢ ــ اعطاء معلومات عن الاجراءات والتطبيقات التنظيمية •

٣ ــ توفير معلومات عن منطق الوظيفـة •

٤ ــ اعـلام المرؤوسـين عن الأداء •

---

(٤١) A. Sloan, «My Years With General Motors Op. Cit.

(٤٢) D. Katz, and Kahn, «The Social Psycology of Organization», John Wiley, N. Y., 1966.

٥ ـ تقديم معلومات ذات طبيعة ايدلوجية فى سبيل الاقتناع بالأهداف .

ولقد كان الوضع السائد فى المنظمات الى حد بعيد هو التركيز على الغرض الأول والثانى ، مما جعل لنظام الاتصال تأثيرا سلبيا مع التنظيم ، وهنا يفشل فى تقديم المعلومات عن الأداء الوظيفى وعن الجوانب المنطقية والأيدلوجية للوظيفة . وهذا بدوره يوفر مناخا متسلطا وغير محببا كما يؤثر على فاعلية الاتصال الصعودى والأفقى .

ويوضح ذلك « كاتز » و « كاهن » بأنه اذا عرف الشخص أسباب العمل المكلف به فان ذلك سوف يضمن فى الغالب قيامه بتنفيذ هذا العمل بفاعلية أكبر ، كما أن ادراكه لطبيعة العلاقة بين وظيفته وبين النظم الفرعية فى المشروع فانه غالبا ما يتمكن عن طريق ذلك من التوافق مع الأهداف التنظيمية . وليس المقصود من ذلك هو المبالغة فى تضخيم أهمية الوظيفة للفرد دون داع ، والا كان الأثر عكسيا ويشعر الأفراد بخداع الادارة لهم أو أنها تستخف بهم ، ولكن المقصود هو تقديم معلومات كاملة عن الوظيفة ، وعلاقاتها مع بقية التنظيم ، ومدى جودة الأداء المطلوبة ، لأن كل ذلك يمثل شكل الاتصال السليم بين الرئيس والمرؤوس . وتتضمن نظم الاتصال الهبوطى التقليدية عددا من الوسائل المكتوبة لنشر المعلومات مثل الكتيبات والمنشورات بالخطابات والمذكرات والملصقات والصحف والمجلات الداخلية والخارجية ودليل العمل والتقارير الدورية وغير الدورية وأجهزة عرض المعلومات . ثم الوسائل الشفوية أو الوسائل الشفوية مثل اصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات والمناقشات والاجتماعات والخطب العامة والمقابلات والأحاديث الرسمية أو الخاصة والتليفونات والدوائر التليفزيونية المغلقة . غير أنه فى الوقت الحاضر نجد أن النظم الآلية للمعلومات أصبحت تمثل الاسهام الرئيسى فى تطوير الانسياب الهبوطى للمعلومات .

ولكن بالرغم من هذه الوسائل الكثيرة فى مجال الاتصال النزولى بين الرؤساء والمرؤوسين والتى تحمل كل يوم بل كل ساعة سيلا كبيرا من المعلومات ، فان هذا الكم والكيف المتعدد من المعلومات يحمل فى طياته ما يعوق أهداف الاتصال وفاعليته ويؤدى الى صعوبته فضلا عن التعرض لتشويه الرسائل والمعلومات المطلوب نقلها أو اساءة تفسيرها أو ضياعها

أو عدم وصولها كاملة ٠ وقد أيدت ذلك احدى الدراسات الهامة عن فاعلية الاتصال فى ١٠٠ منظمة كبيرة (٤٣) ٠ فقد كشفت تلك الدراسة الكبيرة عن أن النسبة بين كمية المعلومات السليمة والمعلومات الأصلية المرسلة الى المستويات الادارية المختلفة هى كما يلى :

٦٣٪ على مستوى نواب الرئيس ٠

٤٠٪ على مستوى مديرى المصانع ٠

٥٦٪ على مستوى مديرى العموم ٠

٣٠٪ على مستوى الملاحظين ٠

أما متوسط نسبة المعلومات التى تصل الى مستوى العمال والعاملين المرؤوسين فى المستويات التنظيمية المختلفة فلم تتجاوز ٢٠٪ من المعلومات المرسلة اليهم ٠

مما سبق تظهر لنا أهمية هذا النوع من الاتصال وأهمية المعلومات التى تنساب من خلاله وكمياتها وتعددها وتنوعها ، ولكن ومن ناحية أخرى تظهر لنا صعوبته ومشاكله ، الأمر الذى يجب أن يوليه المديرون دائما اهتمامهم والا فقدت المنشأة جزءا قد يكون واضحا من جهودها وفاعليتها ٠

ومن ثم فالسؤال الذى يمكن أن يواجهنا هو كيف يمكن ايجاد اتصالات أكثر فاعلية بين الرئيس والمرؤوس ؟

وهنا يجب أن نوضح أنه لتحقيق هذا الهدف لا بد من الاهتمام « بالمستقبل » ، واستخدام الأساليب والوسائل المركبة فى الاتصال وعدم الاعتماد على وسيلة واحدة ٠ وقد أوضح ذلك « تومبكنز » (٤٤) بقوله أنه يمكن تحقيق مزيد من فاعلية الاتصال بالتحليل الدقيق للمستقبل المقصود ، وباستخدام مجموعة من الوسائل والطرق ، والاستماع الدقيق للتقارير العكسية ، ويبذل الجهد المستمر للاتصال ٠ وان معظم الدراسات تشير الى أن أكثر طرق الاتصال فاعلية هى التى تعتمد على الوسائل

---

(٤٣) R. Nichols, «Listening is Good Rusiness», Mangement of Personnel Quarterly Winter 1962.

(٤٤) G. Richetto, ed., «Conference on Organizatinal Communication», G. Marshall Space Flight Center, Ala., 1967.

الشفوية والمكتوبة معــا ، مع اعطــاء الوسيلة الشفوية الأفضــلية •

ان مشــاكل الاتصــال سوف تظهر بشكل واضح اذا لم يكن هناك اهتماما كافيا « بالمستقبل » • ومن المهم أن يدرس المديرون مدى تفــاعل المستقبلين وكيفية تأثرهم بالاتصــال الهبوطى ، تلك التى نلخصها ، فيمــا يلى ، بنــاء على دراســة عميقة تمت فى هــذا المجــال (٤٥) :

١ ـ ان الناس لا تقــاوم كثيرا عملية الاتصــال •

٢ ـ ان استعداد الناس يكون بشكل أكبر للرســائل التى تتوافق مع تصــورهم الفعلى ومع معتقداتهم والقيم التى يدينون بهــا •

٣ ـ ان الرســائل التى لا تتفق مع قيم الأفراد تثير مقــاومة أكبر من الرســائل التى لا تتوافق مع المنطق الرشيد •

٤ ـ الى الدرجة التى يحقق فيها النــاس اشباعا لاحتياجاتهم ، فان الرسائل التى تمكن من اشباع هــذه الحــاجات تلقى قبولا أكثر من تلك التى لا تمكن من هــذا الاشباع •

٥ ـ انه فى حــالة الظروف البيئيــة المتغيرة فان النــاس يكونوا أكثر استعدادا لقبول الرســائل الواردة اليهم •

٦ ـ الموقف العام الذى يتم فيه الاتصال ، فالرسالة التى قد تترجم ايجــابيا فى أحد المواقف وقد تترجم سلبيا فى موقف آخر •

ومن ثم فان الاتصــال يمكن أن تزداد فاعليته لو فهم المديرون آثار الاتصال على المرؤوسين ، وتمكنوا من التعامل معها • فكما هو ظاهر لنا ، فان اتصــال الرئيس بالمرؤوسين أو ذلك الاتصــال الهبوطى ليس مجرد معلومات أو تعليمات تنقل ويستجاب لها ولكن هناك الكثير مما تتضمنه هــذه العملية ، ويجب ادراكه اذا أريد لهــا الفــاعلية •

**الاتصال بمبادأة المرؤس :**

فى رأينا ان هــذا النوع من الاتصــال الذى يبدأ من أسفل الى أعلى أى من جانب المرؤوسين الى رؤســاهم له أهميتــه العملية والشــخصية والنفسية والسلوكية ، ويمكن الاستفادة منه اذا ما تم تنظيمه وتشجيعه وخاصة انه يقدم العديد من المعلومات • وبشكل عام نجد ان المرؤوسين

---

(٤٥) W Schramm, and D. Roberts, The Process and Effects of Mass Communication, ed., University of Illinois Press; 1971.

يستطيعون أساسا تقديم نوعين من المعلومات • النوع الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية عن الأفكار والآراء والاتجاهات وردود الفعل والآراء حيث تأتى هذه المعلومات أو تستخلص مما يقوله المرؤوسون لرؤسائهم ، ومن الأمثلة على ذلك :

١ ــ ماذا فعل الشخص •

٢ ــ ماذا فعل الآخرون فى المستوى الأدنى من التنظيم •

٣ ــ ماذا فعل الزملاء أو الأقران •

٤ ــ ما هو الرأى فيما يتم •

٥ ــ ماذا يعتقد انه يجب القيام به •

٦ ــ ما هى المشاكل العامة والعملية بل والشخصية •

٧ ــ ما هى مشاكل الوحدة وما هى مشاكل العلاقات الأفقية والرأسية •

أما النوع الآخر من المعلومات فهو يتعلق بتقارير الرقابة بالتغذية العكسية والذى يفيد فى تقييم نتائج الأداء بالمنظمة واجراء أى تعديلات تساهم فى تحقيق الأهداف ، ومن ثم لهذه أهميتها لاستقرار استمرار المنظمة •

وتمثل نظم الاتصال الصاعد أساس العلاقة فى الاتصال الذى يتم بمبادأة المرؤوس • ومن المعروف أن الهيكل التنظيمى يسمح بانسياب المعلومات أفقيا ورأسيا • وبالرغم من ذلك نجد أن الاتصال الهبوطى هو الغالب فى الحياة العملية حيث لا يظهر كثيرا الاهتمام بالاتصال الصاعد ، باستثناء الرقابة بالتغذية العكسية ( تلك التى أشرنا اليها والى أهميتها فى الفصل الخاص بالرقابة ) • واذا ساد النظام الهبوطى بدرجة كبيرة ، فان تأثير الاتصال الصاعد يصبح محدودا بالطبيعة • وبينما تخلق السلطة البيروقراطية مناخا مهيمنا ، فان أسلوب الاشراف بالمشاركة يصبح لازما للاتصال بمبادأة المرؤوس • وتاريخيا نجد أن نظم السلطة البيروقراطية قد سادت تقليديا على معظم نظم المشاركة مما نتج عنه كبت للاتصال بمبادأة المرؤوس واساءة استخدامه وتجاهل الادارة له • وقد أيدت هذه النتيجة عدد من الأبحاث التى كانت تقيس مدى اهتمام الرؤساء باحتياجات

مرؤوسيهم ومدى اهتمامهم بما يبديه مرؤوسيهم أو بما يشعرون به ومشاركتهم لهم (٤٦) . وقد جاء ترتيب هذه العناصر متأخرا بالنسبة لاهتمامات وأولويات المديرين ، بينما احتلت ترتيبا متقدما بالنسبة لاهتمامات وأولويات المرؤوسين . كما بينت احدى الدراسات ان المرؤوسين والرؤساء كثيرا ما لا يتفقان ، أو هما يختلفان أكثر مما يتفقان ، وهما يختلفان على الأولويات ولا ينظران نظرة واحدة الى العوامل والواجبات الأكثر أهمية وتلك الأقل أهمية . وهذه النتائج وان كانت غير مباشرة أى أنها تشير الى عدم وضوح واتساع مدى الاتصال ذو الاتجاهين وخاصة الاتصال من جانب المرؤوسين وتقبل الرؤساء له قولا وموضوعا والاستجابة له وتحقيقه لفاعليته . وقد أدى ذلك فى رأينا الى أنه فى تلك الحالات التى يتم فيها الاتصال من جانب المرؤوسين فانهم قد لا يعرضون كل ما عندهم أو انهم قد يتحدثون أو يركزون على ما يعتقدوا أن الرئيس يود سماعه . وان اتصالاتهم المكتوبة كثيرا ما يتخللها التشويه أو التعقيد أو عدم المباشرة أو تجاهل بعض الأمور أو التهرب منها أو عدم التعرض لما يحملهم المسئولية أو يشير أو يدل الى أخطائهم . ان ذلك وغيره يدل على تلك المشاكل أو العقبات التى تعترض هذا النوع من الاتصال سواء من جانب الرؤساء أو من جانب المرؤوسين هذا بالرغم من أهميته .

**تحسين الاتصال بمبادأة المرؤس :** يعتبر الهيكل التنظيمى الوسيلة الرسمية الوحيدة التى تقرها النظرة التقليدية فى الاتصال بالمستويات الأعلى ، وحتى ذلك لم يتم بالشكل الصحيح ، مما جعل الحاجة ماسة الى أساليب أخرى لتحقيق فاعلية الاتصال الصاعد . وفيما يلى نسوق بعضا منها :

١ ــ اجراءات الشكاوى : أى تشجيع الاتصال فيما يتعلق بشكاوى المرؤوسين واباحة تخطى الرؤساء المباشرين عند تقديم هذه الشكاوى .

٢ ــ سياسة الباب المفتوح : وتعنى هذه السياسة اتاحة الفرصة للمرؤوسين بامكانية عرض مشاكلهم على الرئيس فى أى وقت وبدون الخضوع لعمليات التسلسل فى السلطة . وقد أوضحت نتائج البحوث

---

(٤٦) R. Nichols, Op. cit.

أن هذه السياسة قد استخدمت فقط كشعار ولم تثبت كحقيقة فى التطبيق العملى مما زاد عملية الاتصال سوءا وعدم ثقة .

٣ ـ الجلسات واستقصاء الاتجاهات واللقاءات الخارجية : ويتم بواسطة ذلك الحصول على معلومات هامة تعمل على ترشيد الاتصال بمبادأة المرؤوس اذا ما تم استخدامها بشكل سليم .

٤ ـ أساليب المشاركة : تحقق أساليب المشاركة فى اتخاذ القرارات قدرا كبيرا من فاعلية الاتصال . ويتم تحقيق هذا غالبا عن طريق الاشتراك غير الرسمى للمرؤوسين أو اتباع أساليب اللجان المشتركة وصناديق الاقتراحات .

٥ ـ مكتب التظلمات : قد تشجع هذه الفكرة ـ على الرغم من عدم انتشار تطبيقها ـ على زيادة فاعلية الاتصال الصاعد . ويختص مسئول المكتب بتلقى شكاوى العاملين والتحقيق فيها . ويمكن أن تفيد هذه السياسة فى حالة فشل سياسة الباب المفتوح ، ولكن يجب أن تطبق بطريقة صحيحة .

وكما سبق أن ذكرنا فان هذا النوع من الاتصال الذى يبدأ من جانب المرؤوسين له أهمياته التنظيمية والسلوكية والنفسية وله تأثيره على الروح المعنوية وعلى دفع الأفراد وردود الفعل لديهم تجاه منشأتهم ورؤسائهم ، كما يمكن أن يحقق العديد من المعلومات ذات الفائدة العملية ، وذلك اذا ما وعيته الادارة ونظمته وشجعت عليه .

**الاتصال التفاعلى : Interactive Communication**

يعترف الهيكل التنظيمى التقليدى رسميا بالاتصالات الرأسية فقط ، وعلى الرغم من ذلك فلقد رأى بعض أصحاب النظريات التقليدية مثل « فايول » أنه يجب أن يدعم الاتصال الرأسى بشكل من أشكال النظم الأفقية ، والذى يجب أن يستخدم لاحداث التنسيق بين المجهودات الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة . وتزداد هذه الحاجة وضوحا لنظم الاتصال الأفقى كلما كانت المنظمة أكبر حجما وأكثر تعقيدا وأكثر عرضة للتغير الجوهرى .

ويعتمد الاتصال الأفقى ـ كما هو الحال فى الاتصال الرأسى أيضا ـ

أساسا على الأفراد وعلى أنماط السلوك • وبالتالى فان تعبير الاتصــال التفــاعلى يعتبر أكثر ملاءمة من كلمة أفقى ( Horizontal ) اذ تعتبر عملية الاتصال الأفقى مجرد جزءا من عملية الاتصــال الشامل فى المنشأة •

**درجة ومتطلبات الاتصال التفاعلى :** تركز الآن معظم الأبحــاث فى مجــال الادارة وكتاب الادارة أيضــا على الدور الهــام الذى يجب أن يلعبه الاتصــال التبــادلى أو التفــاعلى فى المنظمــات ، حيث تفتقد الكثير من المنظمــات الاســتفادة من هــذا النوع من الاتصــالات ففى معظم الأحيــان تركز المنشآت على عمليــة الاتصــال الرأسى دون الأفقى وقد أوضحت الدراســات أن حجم الاتصــال الأفقى تتوقف على طبيعة الموقف • كما تشير احدى نتائج الأبحــاث الهامة الى تأثير طبيعة العملية الانتاجية أو التكنولوجية على طبيعة الاتصالات التى تحدث (٤٧) • فمثلا وجد أن العاملين على خط تجميع واحد يشجع طبيعة عملهم على تواجــد الاتصال الأفقى وتقليل أهمية الاتصال الرأسى • وتحتوى عملية الاتصال كعملية تبــادل على الكثير من المتطلبــات السلوكية ، مثل الحــاجة الى المساندة الاجتماعية رالتى تكون الجانب الايجابى فى عملية الاتصــال ، وتهدف الى تحقيق أهداف المنظمة • فالفرد يفضل الحصول على المساندة من أقرانه عن أن يحصــل عليها ممن هم فوقه أو تحته • وقد تأتى عملية الاتصال التفاعلى على حساب الاتصــال الرأسى ، فقد يفشــل الفرد فى الاتصــال بمن يعلوه فى المستوى التنظيمى أو يقل عنه رغم نجــاحه فى الاتصــال بمن فى مستواه ، وكثير من الأشخاص يرون ضرورة استمرار الاتصال بأقرانهم ويفضلونه • فاذا كانت هذه الاتصالات وتلك المســاندة تدور حول نواحى التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة فان هذا الاتصــال سوف يحقق نتائج طيبة • أما لم تترك الفرصــة والسلطة المعقولة للاقران لتنسيق أعمالهم فان هذا النوع من الاتصــال لن يفيد بل ربما تكون له نتــائج ســلبية •

**اهمية الاتصال التفاعلى :** يوجد العــديد من الأسباب التى تدعــو الى تدعيم الاتصال التفاعلى فى المنظمة • ومن الدراســات الميدانية التى

(٤٧) R. Simpson, «Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations», Administrative Science Qurterly, Sep. 1959.

أجراها « جيرالد هولدهابر » نستطيع أن نستخلص أهم أربعة أغراض للاتصال التفاعلى (٤٨) ، وهى :

١ ـ التنسيق بين العمل ، وذلك عن طريق اللقاءات التى يمكن أن تعقد بين المسئولين عن اداوات المنظمة لمناقشة الكيفية التى سوف يعالجون بها أو تساهم بها كل ادارة فى تحقيق أهداف المنظمة .

٢ ـ حل المشاكل ، عن طريق الاجتماعات التى تعقد لمناقشة مشاكل المنظمة مثل تخفيض بعض الميزانيات . ويمكن هنا استخدام أساليب الاثارة مثل أسلوب « اثارة عاصفة الأفكار » Brain Storming

٣ ـ تبادل المعلومات ، وذلك مثل الذى يحدث بالتقاء أعضاء الادارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة .

٤ ـ حل الصراع ، مثل اللقاءات التى تعقد لمناقشة أوجه النزاع التى تنشأ داخل المنظمة سواء فى ادارة أو بين الادارات المختلفة .

ونظرا لعجز جماعات التنظيم الرسمية وفشل الهياكل التقليدية فى الوفاء باحتياجات الاتصال التفاعلى ، فقد قامت الجماعات غير الرسمية بسد هذه الفجوة .

## عقبات الاتصال الفعال وطرق تحسينه

سبق أن تعرضنا فى أكثر من موقع لبعض عوائق الاتصال وبعض وسائل تحسينه . وتحاول هنا أن تثير بعض النواحى الرئيسية فى هذا المجال .

**عقبات الاتصال :**

غالبا ما توجد الكثير من المواقف التى يمكن أن توصف بأنها حالة فشل فى الاتصال . وقد يبدو أن أسباب هذا الفشل بسيطة ، ولكن الفحص الدقيق قد يظهر شبكة معقدة من الأسباب . فاذا عدنا الى نموذج التفاعل الرمزى للاتصال شكل رقم ٢٧ فاننا نستطيع أن تتبين أن عوامل فشل الاتصال يمكن تقسيمها الى مجموعتين أساسيتين من العقبات وهما :

---

G. Goldhaber, «Organizational Communication», Willam Brown Com., lowa, 1974.

أولا ـ أسباب تتعلق بتحريف المعلومات .

ثانيا ـ أسباب تتعلق بكبر حجم البيانات والمعلومات .

ومن ثم نتناول هذه العقبات بشيء من التفصيل :

**اولا ـ تحريف الاتصال :**

بينا فيما سبق أن نموذج التفاعل الرمزى يفترض أن الاتصال هو تركيب معقد « للرموز » يتطلب تصميم الشفرة اللازمة لحمل الرسالة وتكوين الرموز وحل الشفرة حتى تتكون الرسالة المستلمة . وقد تحدث عملية تداخل أو تميع أو خلق معان غير مقصودة أو اساءة فهم الرسالة المطلوب نقلها فى أى من مراحل هذا التفاعل مما يخلق عقبات للاتصال تتضمن الآتى :

**١ ـ خصائص المستقبل :** ان اختلاف خصائص المستقبل والتى تتمثل فى قيمه واتجاهاته ودوره تجعل من تفسير معنى الرسالة الواحدة مختلف باختلاف الأشخاص طبقا لاختلاف خصائصهم . واختلاف الدوافع الشخصية بين الأشخاص تجعلهم يفسرون الرسالة أو الشفرة أو الرمز بطرق مختلفة . فالشخص الذى يهتم ويتطلع الى الترقية قد يفسر ابتسامة رئيسه على انها رضاء واتجاه نحو الترشيح للترقية . بينما هذه الابتسامة قد لا تعنى شيئا خاصا لدى شخص آخر ليس لديه هذا الاهتمام أو هذا التفكير . كما أن اختلاف البيئة الثقافية والخبرة السابقة بل وأسلوب التعليم والتربية لها تأثيرها على اختلاف ردود الفعل بين الأشخاص تجاه نفس الرسالة . فالشخص الذى نشأ فى بيئة تحترم تصريحات القادة السياسيين مثلا وتثق بهم أو تحترم أقوال وآراء المربين أو الآباء سوف يختلفون فى تفسيرهم لنفس التصريح عن هؤلاء الذين نشأوا فى بيئة لا تثق فى مثل هذه التصريحات ولا تأخذها مأخذ الجد .

**٢ ـ الادراك الانتقائى :** ويشير ذلك الى ميل الأفراد الى ادراك أجزاء من الرسالة فقط وتجنب الأجزاء الأخرى تحاشيا للتناقض الفكرى والذى يدفع الأفراد الى تجاهل المعلومات الجديدة التى تتعارض مع ما لديهم من معتقدات وقيم وتوقعات . ويحدث الادراك الانتقائى عندما يقوم المستقبل بتقييم اطار الاتصال بما فيه من دور المرسل وهويته وقيمه ومزاجه ودوافعه . ويتضح ذلك لو عرفنا أن التحليل الملتزم لنظرية

التفاعل الرمزى لا بد وأن يسفر عن عدم حل الشفرة ما لم يقم المستقبل بتفسير هذه العوامل المتعلقة بالاطار .

وسوف نجد أن جانبا من هوية المرسل ودوره يكمن فى موقعه داخل الهيكل التنظيمى الرسمى . وبالتالى فان استقبال الفرد لرسالة ما قد يكون تحت ضغط منصب المرسل مما يجعله لا يفسرها تفسيرا صحيحا .

٣ — **مشاكل التعبير اللغوى :** تتمثل مجموعة كبيرة من الرموز المستخدمة فى الاتصال فى اللغة . وبالتالى توجد مشكلة وجود مفاهيم مختلفة لألفاظ معينة وبالتالى تختلف مدلولات هذه الألفاظ باختلاف المفاهيم لدى الأفراد المستقبلين . وهناك نوعان رئيسيان من مشاكل التعبير اللغوى التى تعرقل الاتصال :

( أ ) النوع الأول ، وجود بعض الكلمات أو الألفاظ العامة جدا بحيث يختلف تفسيرها حسب تفكير الأفراد وخلفياتهم .

(ب) النوع الثانى من مشاكل التعبير اللغوى يأتى نتيجة قيام الجماعات المختلفة بتكوين لغات أو مصطلحات خاصة بها . وبالتالى يكون صعب على الجماعات الأخرى فهم المدلولات الخاصة بالعبارات المتداولة داخل هذه الجماعة .

٤ — **ضغط الوقت :** : يعتبر الوقت العملة النادرة التى يجب أن يستغلها المدير . ولكن ضيق وقت المدير غالبا ما يكون السبب فى تحريف الاتصال . فعندما تتعرض لضغط الوقت نلجأ أساسا الى اختصار قنوات الاتصال الرسمية . ونتيجة لذلك فقد تحدث نتائج غير مقصودة نتيجة اختصار هذه القنوات مما يحدث لبسا وعدم وضوح سواء فى تفسير الرسالة أو اطار الرسالة نفسها .

## ثانيا — كبر حجم البيانات والمعلومات :

تتمثل العقبة الرئيسية الثانية للاتصال فى كثرة حجم المعلومات . فهناك شكوى شائعة بين المديرين فى المنظمات الحديثة من أنهم مستغرقين فى الاتصالات وأن استجابتهم لها سوف يعرقل أداء العمل الفعلى أو يتم ذلك على حساب العمل . وبالتالى فان الأمر يحتاج الى تبسيط هذه

البيانات بطريقة تسمح باستخدامهـا بحيث لا تتم على حسـاب مستوى الأداء المفروض فى المنظمـة •

**تحسين الاتصالات :**

ان النموذج التفاعلى الرمزى الذى عرضناه فى أول الفصـل يوضح عـددا من الطرق التى تمكن المديرين من مواجهـة العديد من عقبـات الاتصال • فبشكل عام فانه يمكن تحسين الاتصال باستخدام وسيلتين :

الأولى : أن يعمل المدير على زيادة وتنمية قدرته على تركيب الرموز وتصميم الشفرات • وهذا يتطلب العنـاية بقدر الامكان باختيار الرموز وتحديد اطار الرسـالة •

والثانية : أن يأخذ « المرسل » فى اعتبـاره « المستقبل » عند اعداد الرسالة ، وذلك فان على المدير أن يضـع نفسـه فى مكان المستقبل وأن يحاول تقدير العوامل الشخصية والموقفية التى سوف تؤثر على التفسير الرمزى للرسـالة ، أى أن على المـديرين السعى بجد كى يفهموا الآخرين وليس فقط كى يفهمهم الآخـرين •

وفى سـبيل تحقيق ذلك فان المـديرين يمكنهم استخدام عـددا من الأسـاليب ، منهـا :

**١ ــ المتابعة والتغذية العكسية :**

تسمح المتابعة والتغذية العكسية بايجـاد نظام رسمى أو غير رسمى يتمكن المرسل من خلاله من التعرف على الطريقة التى تفسر بها رسالته • وتحول التغذية العكسية عملية الاتصال الى عملية ذات اتجـاهين • وفى حالة الاتصـا لوجها لوجه فان المرسـل يجب أن يتنبه لتعبيرات الوجه والاشارا تالأخرى التى توضح كيفية استلام الرسالة • وكذلك فانه من المهم تكرار توجيـه الأسئلة الاستيضـاحية للمستقبل • وحينمـا يكون الاتصال رسميا لدرجة كبيرة أو يكون الاتصال بالشـكل المكتوب فقد يكون من المناسب للمدير أن يحدد النماذج والتوقيتات اللازمة للرد كى يضمن تحقيق التغذية العكسـية ويطمئن على سـلامة فهم المطلوب •

### ٢ ـ القنوات المتوازية والتكرار :

يعتبر من أحد المبادىء الفنية الهامة فى الاتصال توفير قندات متوازية بحيث يدعم كل منهـا الآخر . فيمكن أن يتبع الطلب الشـفوى مذكرة مكتوبة . وبذلك يضمن المرسل الحصول على اهتمام المستقبل . ويضمن كذلك وجود سجل لديه يرجع اليه فى حالة الرغبة فى تذكر أى تفاصيل . فالتكرار على وتيرة واحدة يعتبر عاملا هاما فى دقة الاتصـال . ويضمن التكرار استلام الرسالة بشكل معين اذا لم يضمن توصيلها بشكل آخر .

### ٣ ـ التوقيت :

سـبق التوضيح أن استجابة الناس الرسـائل تتـأثر بالوقت الذى يستقبلونها فيه . فقد يتجاهل المدير مذكرة أو طلبا لمجرد وجود مشاكل ضاغطة أخرى لديه فى نفس الوقت أو انشغاله التـام فى مسـائل أخرى هامة . وتستطيع الادارة اتخـاذ نوعين من الاجراءات لضمان الاستلام الصحيح للاتصـال من ناحية عامل التوقيت :

أولهما : تحديد وقتا نمطيا معينا ( أسبوعى أو شهرى مثلا ) لارسال رسـائل معينة . ومن ثم يكون معروفا ومتوقعا مقدما وصـول رسائل أو تقـارير معينة فى مثل هـذا الوقت دائمـا .

والثانى : فيتمثل فى تحديد جلسـات تتم فى وأقات أخرى بعيدا عن الضغوط الوظيفيـة المختلفة لتبليغ الأفراد بمـا هو مطـلوب ، وعرض ومنـاقشة بعض الأفكار والتعليمات وغيرها ، ومن ثم نضمن عدم تشتيت اهتمامات المستقبلين وتركيزهم على ما هو معروض .

### ٤ ـ الاهتمام باللغـة :

كثيرا ما لايتـاح للشخص الوقت الكافى لاختيـار المستوى اللغوى المنـاسب عند الكتابة بغرض الاتصـال بشخص آخر . وبالتـالى فيجب الاهتمام بأخذ طبيعة المستقبلين فى الاعتباو عند اختيار المستوى اللغوى . أى أن الاستخدام الفعال للغة يتطلب تفصيل الرسالة طبقا لاطار المستقبلين فى سبيل زيادة درجة التداخل بين الرسائل المقصودة والرسائل المستلمة .

**٥ ـ المجموعات غير الرسمية ومراكز المعلومات :**

أصبح واضحا أنه لا تخلو أى منظمة من المنظمات من شبكات الاتصال غير الرسمية ، وهى شبكات نقل الأخبار أو الشائعات • وهى تعمل جنبا الى جنب مع شبكات الاتصال الرسمية •

كما تبين أن هذه الشبكات لا يقتصر دورها فقط على عملية تبادل ونقل المعلومات بطريق غير رسمى استجابة للطبيعة البشرية ، ولكنها تخدم أيضا وظائف الدافعية ، فهى تشبع عددا من احتياجات العاملين •

وقد تصبح شبكة نقل الأخبار هذه مصدرا أساسيا للاتصال بين الادارة والعاملين ، فهى أسرع من القنوات الرسمية فى تبادل المعلومات ، وهى أكثر مرونة ، وتصل الى عدد أكبر من الأفراد وبشكل مباشر • ومن ثم فهى تعتبر مصدرا ممتازا للتغذية العكسية • ورجل الاتصال الفعلى هو الذى يعتمد على كل من القنوات والمجموعات الرسمية وغير الرسمية حيث يجمع أو يمزج بينهما • هذا الاتجاه يساعد المدير فى تدعيم المعلومات المستقبلة من القنوات الرسمية تحديث غير رسمى مع مساعديه • أو على العكس من ذلك فانه يستطيع تدعيم وتوضيح التعليمات والأوامر الرسمية عن طريق اللقاءات غير الرسمية السريعة مع المرؤوسين •

وبالرغم من قدرة شبكات نقل الأخبار على توصيل المعلومات بدقة الا أن نقل المعلومات الغير صحيحة والشائعات المختلفة يمكن أن يعيق الانسياب الفعال للمعلومات فى المنظمة • ولاصلاح ذلك فقد قامت بعض المؤسسات بتكوين مجموعات مراجعة ( Audit Groups ) أو مراكز معلومات ( Information Centers ) (٤٩) • والهدف من هذه المجموعات تكوين وتوفير معلومات سريعة وغير متحيزة عن الأداء فى المجالات الهامة من عمل المنظمة • ولتحقيق ذلك الهدف ، تستطيع هذه المجموعات تخطى القنوات الرسمية لمراجعة أية عملية بشكل مباشر •

**٦ ـ مبدأ الاستثناء والحاجة الى المعرفة :**

سبق أن أثرنا مشكلة كبر حجم المعلومات والبيانات وكيف انها تعوق فاعلية الاتصال • وتقوم بعض المنشآت بالتعامل مع هذه المشكلة بمحاولة

---

(٤٩) Communication, ed., University of Illinois Press, Ill 1971.

وضع مبادىء معينة بهدف الحد من حجم المعــلومات ، وبمـا يؤدى الى تطبيق مبدأ الاستثناء على قنوات الاتصال والذى يقضى بأن يقتصر تصعيد المعلومات على نواح أو نقــاط أو مؤشرات هامة معينة وعلى الانحرافات الاســتثنائية التى تطــرأ على الأوامــر والخطط والسياســات • أى أن المستويات الادارية العليا تتلقى فقط المعلومات التى تتطلب اهتمامهــا • وعلى الجانب الآخر وفيما يتعلق بالاتصال الصعودى من أسفل الى أعلى ، فيجب على الادارة ألا تترك عمليات ارسال المعلومات على اطلاقها اعتقادا أن تكلفة ذلك انما تتمثل فقط فى تكلفة الطبــاعة والأوراق بجانب بعض الوقت ، فكما عرفنا أن لذلك عوائقه ومشاكله • بل يجب عليها أن تراجع وتحدد أو تختار ما ترسله من معلومات على أساس « الحاجة الى المعرفة » وبالتالى فان المستويات الأدنى تتلقى فقط المعلومات التى لها أهمية خاصة بالعمل وتنفيذ الواجبــات •

والحقيقة أن المنظمات ذات التنظيم والنظم المحــكمة المحددة وحيث تؤدى الأعمال بدرجة كبيرة من التبسيط والروتينية ، فان تطبيق هــذين المبدأين سوف يحققا نجاحا كبيرا • أما المنظمات أو القطاعات التى يصعب فيها تقنين الأعمال ، وضمان تكرارها وروتينيتها وتتصف طبيعة أعمالهــا بالتغيير أو التعقيد أو التجديد فان الاتصالات الفعالة بها تقتضى أن تكون مفتوحــة وغير مقيدة بقدر الامكان ، ومن ثم فان « مبــدأ الاستثناء » ، القطاعات وقد يكون من الصعب أحيانا تحــديد أى المعلومات هى التى ومبــدأ « الحــاجة الى المعرفة » قد يعوقا فاعلية هذه المنظمات أو تلك يجب نقلها فقط • ومن ثم فان نجاح هذين المبدأين يعتمد بصفة عامة على طبيعــة المنظمــة •

## الحاسب الآلى وتوفير المعلومات

تهيىء « نظم المعلومات » المصادر الأساسية للمعلومات التى يستخدمها المديرون عند التخطيط والرقابة وتسيير الأعمال ، وعند اتخــاذ القرارات بشكل عام • ويستخدم الكمبيوتر حاليــا كمصــدر رئيسيا للمعلومات والاتصال • وبالتالى تتمكن المنظمة من استخراج عددا كبيرا من التقــارير والمعلومات فى فترة زمنية قصــيرة • ويستطيع الحــاسب الآلى نظــرا

لامكانياته الحسابية والكمية والزمنية أن يقدم العديد من التحليلات والعلاقات بحيث تستطيع المنشأة دراسة المشاكل التى تواجهها من زواياها المختلفة .

وقد استخدم الحاسب الآلى فى البداية فى مجال المحاسبة ومجالات العمل التقليدية أو الروتينية مثل كشوف المرتبات . غير أنه يوجد فى الوقت الحاضر الكثير من المنظمات التى تستخدم الحاسب الآلى فى مجال التمويل والتسويق وجدولة الانتاج والتخطيط وغيرها .

ولا شك أنه لا زال أمام المنظمات الكثير من الاستخدامات التى يتيحها استخدام الحاسب الآلى . ولقد أصبح ممكنا الآن بفضل ذلك خلق نظاما متكاملا للمعلومات الادارية Management Information System (MIS) يربط بين النظم والأنشطة الفرعية الرئيسية فى المنظمة . وبالرغم من ذلك فقليل جدا من الشركات التى تمكنت من وضع هذا النظام والاستفادة من هذه الامكانيات المتاحة وخاصة أن هناك أحجاما اقتصادية مختلفة أصبحت متوفرة وتؤدى الأغراض المطلوبة طبقا لامكانيات المنظمات وان كنا لا ننكر أن لها تكلفتها النسبية .

ويرى « منتزبرج » أن المديرين يكرهون نظم المعلومات التى تستخدم الحاسب الآلى لأنها توفر معلومات تاريخية تشكل أهمية محدودة لهم عند اتخاذهم للقرارات (٥٠) . كما أن المسئولية عن الخطأ تزداد بشكل كبير عند استخدام نظام متكامل للمعلومات .

وقد قام بعض الباحثين بدراسة أثر استخدام الكمبيوتر على العاملين (٥١) ووجدوا أنه يؤدى الى مزيد من العمل الروتينى كما يخلق عددا من الأعمال التى تتطلب مهارات عالية ، كما يزيد العمل الذى يؤديه المديرون بأنفسهم بعد استخدام الحاسب الآلى ، كما اكتسب خبراء الحاسب الآلى نفوذا كبيرا وان كان غير رسمى نظرا لأهمية الحاسب الآلى فى نجاح المنظمة . كما بينت هذه الدراسات أن للحاسب الآلى تأثير على كثير من عمال الصف الأول ، حيث خفض من اتصالاتهم بالعاملين

---

(٥٠) H. Mintzberg, Op Cit.

(٥١) T. Whisler, «Information Technology and Organizational Change», Wadsworth Publishing, Calif. 1970.

وبالرؤساء حيث أن الطبيعة الروتينية لمسئولياتهم تتطلب الوصول الى انتاج نمطى معين خلال فترة زمنية معينة .

ومع ذلك فاننا لا نستطيع أن نكرر الأهميات المختلفة لاستخدام نظم الكمبيوتر لتدعيم نظم المعلومات ومن ثم نظم الاتصال وفاعليته ، ولكن ذلك يكون فى ضوء طبيعة وحجم احتياجات المنشأة ، امانياتها ، المساهمات المتوقعة وفائدتها وتأثيرها ، الأحجام المختلفة المتوفرة من الحاسب الآلى ، التكلفة وعلاقتها بما تقدم .

# الفصل الخامس

## سلوك المجموعات

- انواع وانماط المجموعات
- آثار المجموعة على سلوك الافراد
- آثار الفرد على سلوك الجماعة
- آثار المنظمة على سلوك المجموعات

سبق أن عرفنا المنشأة أو المنظمة بأنها « مجموعة » من الأفراد يعملون معا ، يتعاونون معا ، يتفاعلون معا ، فى أداء أعمال معينة لتحقيق أهداف مشتركة معينة . ومن ثم كان للسلوك الجماعى وتحليله أهمية واضحة من وجهة نظر الادارة حتى يمكن فهم هذا السلوك وتوجيهه أو التعامل معه حتى يمكن للادارة أن تحقق أغراضها . اننا قد لا نحتاج الى هذا النوع من النشاط أى الى تحليل السلوك الجماعى اذا كانت المنظمة تتكون من فرد واحد فقط ، ويستطيع هذا الفرد أن يقوم بكل وظائفها الحساسة ، وهذا أمر قلما يحدث ، بل أنه يندر أن تتكون المنظمة من مجموعة واحدة . فمعظم المنشآت تتكون من سلسلة من المجموعات المتداخلة وذات العلاقة تعمل جاهدة على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف العامة للمنشأة عن طريق تحقيق الأهداف التشغيلية الخاصة بكل مجموعة أو هى بكل نشاط أو ادارة من أنشطة أو ادوات المشروع . وكما نعرف أن التنظيم الرسمى للمنشأة يعمل على تقسيم وتجميع الأعمال فى مجموعات أو أنشطة متخصصة هى ادارات وأقسام ووحدات المشروع ، يتولى كل منها مجموعة من الأفراد ، ومن ثم تتكون المجموعات الرسمية وهى التى عملت المنشأة على تكوينها أو تصميمها لأغراض معينة وبناء على أسس موضوعية وعملية بحتة . ولكننا نرى أيضا أن هناك ظواهر حتمية ملازمة لهذه التنظيمات والتى منها أن الأفراد داخل المنظمة تكون فيما بينها مجموعات غير رسمية أو تكتلات أو اتحادات سياسية كما أسميناها أحيانا . وتنشأ هذه المجموعات غير الرسمية بصرف النظر عن التنظيمات أو المجموعات الرسمية القائمة ، ولذلك فغالبا ما تختلف شبكة المجموعات الرسمية عن شبكة المجموعات غير الرسمية . وتتكون هذه المجموعات غير الرسمية تلقائيا وطبيعيا أو عن عمد لكثير من الأسباب . فقد تتكون مجموعة من الأعضاء لأن بينهم خلفيات أو صفات أو اتجاهات أو اهتمامات مشتركة أو لانتمائهم الى بيئة جغرافية واحدة أو مؤسسة تعليمية واحدة مثلا . وقد يكون السبب شعور الأعضاء بنفس نوع الضغط أو الظلم من جانب الادارة ، أو الاهتمامات المشتركة لتبادل المعلومات التى تفيدهم جميعا فائدة متبادلة ، وقد يكون السبب هو حاجتهم الى مقاومة الضغط والمطالب الادارية ، ... الخ .

وأنماط المجموعات غير الرسمية وأشكالها التى تتكون داخل المنشأة

متعددة ، وفهم سلوك هـذه المجموعات أمر غير سهل ويتسم بالتعقيد ، والعـلاقات سواء داخـل المجموعـة أو بين المجموعات الرسمية أو غير الرسمية وبينها وبين المنظمة هي علاقات متشعبة ومتشابكة ولا بد لادارة المنظمة ولكل مدير في موقعـه أن يتفهمهـا ، ويتفهم مبررات تكوينهـا وأغراضها وأنماطها حتى يعرف كيف يتعامل معها . أن الوضع الأمثل هو عندما تتفق المجموعات الرسمية مع المجموعات غير الرسمية ، ولكن هذا قد لا يسهل حدوثه ، ولذلك كان لا بدمن التسليم بوجود هذه المجموعات والتعامل معها ومحاولة الاستفادة من وجودها في تدعيم أهداف المنشـأة واستدعاء النواحي الايجـابية التي يمكن اسـتدعاؤها أو التي يمكن أن تدعمها وتساهم فيها ، بل محاولة تحويل المجموعات السلبية أو الاتجاهات السلبية لدى بعض هـذه المجموعات الى أخرى ايجـابية .

ومن ناحية أخرى فان التفـاعل الفعال والايجـابي بين الأفراد وبين المجموعات أمر حيوي لضمان نجاح المنظمة . ان عدم وجود هذا التفاعل يعرقل جهود المنظمة لبلوغ أهدافهـا . وعندما تنشأ الخلافات أو سـوء الفهم أو التفاهم بين أعضاء المنظمة وأيضا بين مجموعاتها ، فسوف يشوب القصور أنشطة هذه المنظمة وسوف تجد المنظمة صعوبة في تحقيق أهدافها حتى ولو كانت أنشطة وأنظمة هذه المنظمة موضوعة بشكل فني سليم .

وللمجموعة تأثير على سـلوك الفرد حتى لو كان سلوكه الأصـلي هو في اتجاه آخر ، وقد يكون لأحد الأفراد تأثير على سلوك المجموعة ، كما أن للمنظمة وموقفها وسلوكها بشكل عام تأثير على سـلوك الأفراد والمجموعات . ولا بد للمنظمة والادارة العليا والمدراء أن يقتنعوا بذلك ويتفهموه والا كان هناك قصور واضح في أداء العملية الادارية وأهدافها وهي حسن استخدام المـواد المتـاحة وتحقيق الأهـداف الاقتصـادية والاجتماعية للمنظمة . ومن أجل ذلك كله اعتبرنا هذا الموضوع هو أحد العناصر والوظائف الادارية داخل البعد الخاص بالعمليـات السلوكية .

ومن ثم سوف تتناول فى هذا الجزء أنمـاط المجموعات المختلفة التى توجد فى المنظمات ، ثم تتناول آثار المجموعة على سـلوك الأفراد ، وأثر الفرد على سلوك المجموعة ، وأخيرا أثر المنظمة على سلوك المجموعات .

## أنواع وأنماط المجموعات

قد يكون هناك أكثر من أسلوب ومدخل لتصنيف المجموعات داخل التنظيمات سـواء الرسمية أو غير الرسمية . ولكنـا نعتقـد أ نهـذه التقسيمات والتصنيفات وان اختلفت فهى من سبيل الشكل أكثر منها من سبيل الجوهر . وقـد تعرضنـا فى أجزاء سـابقة الى ذكر بعض هـذه المجموعات عندما كانت هنـاك عـلاقة بذلك . وعموما ودون التعرض للتصنيفات الشكلية فان هناك من الأشكال أو الأنماط الهامة للمجموعات يهمنا هنـ التعرض لهـا ـــ ربما ليس على سبيل الحصر ـــ لفهم وادراك سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمات ، هـذه المجموعات هى :

* المجموعات التى تحل المشـكلات .
* المجموعات الابتـكارية .
* المجموعات الصـفرية .
* المجموعات غير الصفرية .

**المجموعات التى تحل المشكلات** Problem-Solving Groups

وتقوم المنظمة بتكوين تلك المجموعات عن عمـد لعرض مشـكلة ما ومناقشتها بروح الجماعة ومحاولة الوصول الى علاج أو حل لها ـــ بدلا من الاعتماد على قرار فردى أو ادارى حيالهـا . ان المجموعات الرسمية التى أقامهـا التنظيم الرسمى وهى التى فى شـكل أنشطة أو اداوات أو أقسام رسمية هى عادة مسئولة عن معالجة العديد من المشكلات الروتينية أو المتكررة وأيضا تلك التى تنشأ أحيـانا . كمسئولية ادارة المبيعات عن المشاكل الأساسية وأيضـا الروتينية أو تلك التى تنشأ فى مجـال البيع . ولكن ومع ذلك فبالنسبة لبعض أنواع المشـكلات ـــ غير المتكررة وغير

الأساسية فى غالب الأمر ، أو تلك التى تكون ذات طبيعة خاصة — قد ترى المنظمة أنه من الأفضل من الناحية العملية الفنية ومن الناحية السلوكية تكوين مجموعة خاصة لتناول هذه المشكلة ومن ثم مجموعات لتناول المشاكل عندما تتعدد مجالاتها وتكون فى هذه المجموعات القدرة على تناول المشاكل وتفنيد بدائلها واتخاذ القرار ، حيث لذلك متطلباته العلمية والفنية وأيضا الشخصية والفردية والجماعية .

وجدير بالذكر أن تكوين هذه المجموعة أو هذه المجموعات لا يرتبط أو يتوقف على القيادات والمدراء ولا يرتبط بالمستويات الادارية فى التنظيم حيث الهدف هو الاستفادة من هذه القدرات ومن هذا النوع من السلوك الجماعي وتعزيزه وتنظيم الاستفادة منه وأن تشكل المجموعة بما يتفق مع متطلبات وعناصر المشكلة أو الموضوع المطروح وبما يحقق الغرض المطلوب .

وكما يقول « هاوس » و « ماينر » (٥٢) فى كتابهما أنه من الأفضل أن يكون عدد هذه المجموعة هو عدد فردى حتى يستطيعون الوصول الى قرار فى كافة الأحوال ، وأن يكون عدد أفرادها محدودا حتى يمكن تجاوبهم وترابطهم معا وحتى تجنب الاخفاق فى الوصول الى قرار . ويقول هذان الكاتبين أنه بالرغم من عدم وجود اتفاق محدد حول العدد الأمثل لهذه المجموعة الا أنه يبدو أن العدد المناسب هو خمسة أفراد كحد أدنى وأنه لا يجب ألا يزيد من عشرة أعضاء كحد أقصى .

هذا وقد قام عدد من الباحثين خلال الثلاثون سنة الأخيرة بعدد من الأبحاث التجريبية فى هذا المجال . حيث كانوا يعرضون مشكلة غير روتينية على مجموعة من الأشخاص منفردين ثم فى مجموعات طالبين الوصول الى حل لها ، وقد لاحظوا ظاهرة الترد فى اتخاذ القرار بجانب الأسلوب غير المتكامل للوصول الى هذا القرار عندما ينفرد الأشخاص بهذه العملية وخاصة الأفراد ذوى الكفاءة المتوسطة أو العادية ، وأن القرارات الجماعية كانت هى الأفضل فى هذه الحالات ، وأن المجموعة كانت لديها القدرة الأكثر على التحليل وتقديم البدائل وعزل الاختيارات

(٥٢) R. House and J. Miner, «Merging Management and Behavior Theory : The Interaction Between Span of Control and Group Size», Administrative Science Quarterly 14, 1969.

الضعيفة ، والمقـدرة الأكثر على توفير المعلومات والتغذية العكسية لأكبر قـدر من المعـلومات اللازمـة (٥٣) • هـذا وان كان ذلك لم يعنى أن المجموعات كانت دائما تصل الى حل أفضـل من ذلك الذى يقدمه أحـد الأعضـاء المتميزين فى المجموعة • كما لوحظ أن المجموعة كانت أحيـانا توقف عن البحث عن بديل أفضـل بمجرد اتفاق معظم أفرادها على حل مقبول • كما لوحظ فى مواقف أخرى أن المجموعة نظرا لاختلافها أو لمجرد رغبة بعض أعضائها فى مقـاومة أو الوقوف ضـد أحد الأفراد أو ضـد أفراد قليلين داخل المجموعة ، يقومون فى سبيل ذلك باهمال حلا أفضـل وقبول بديل أقل أو حلا وسطا (٥٤) • وهذا كله يدعونا الى الاشارة الى أهمية حسن اختيار أفراد المجموعة وتكاملها وتوافر الصفات اللازمة لهـا لصنع القرار وخاصة هؤلاء الذين يتطلعون الى المشاركة فى هـذا النوع من المجالات ولديهم القدرة عليه أو الاستعداد له ، ومن ثم يتجاوب هـذا الأسلوب مع تحقيق هذه الاحتياجات ، كما يتفق مع الاستجابة للاستفادة من السلوك الجماعى لهذا النوع من المجموعات القادرة على تناول وحل المشكلات وخاصة عندما تشجع على ذلك وتهيأ لهـا الفرصـة والظروف المناسبة • كما أن ذلك يزيد من قدرة وكفاءة الأفراد والجماعات ، ويعزز التعامل والتفاهم الجماعى بجانب تعزيز الثقة بالنفس • ولهذا كله فوائده الاقتصـادية والسلوكية والاجتمـاعية •

## المجموعات الابتكارية Creative Croups

هناك من الأفراد ما لديهم من الصفات الابتكارية والاستعداد للخلق والتطوير والتغيير وتقديم الأفكار الجديدة والتفكير المنظم فى هذا المجال ، والرغبة فى مزاولة هـذا النشاط والتطلع الى هذا النوع من الاشباع • ومن ثم يكون من المفيد أن تستفيد المنظمة من هـذا النوع من السلوك وتستجيب له سواء على مستوى فردي أو على مستوى جمـاعى • حيث يكون من المفيد اللجوء أحيانا الى تشكيل مجموعة أو مجموعات من هذا النوع عندما يتطلب الأمر عرض مشكلة فريدة فى نوعهـا أو موضـوع ما يراد له تفكير ابتـكارى وانه فى الوقت نفسـه يتطلب تنوع الخبرات

(٥٣) Leonard Styles, «Managerial Behavior at Work», Mc Graw-Hill, N. Y., 1972.

(٥٤) Ibid.

والقدرات . وبالتالى أيضا تكون الاستفادة اقتصادية وسلوكية واجتماعية كما أشرنا عاليه بالنسبة للمجموعات التى تحـل المشـكلات .

ان انجلترا فى الحرب العـالمية الثـانية عندما كانت تقع تحت رحمة الطيران الألمـانى قامت بتشكيل فريق من العقول الابتـكارية فى عـلوم مختلفة كالرياضيات والفيزياء وأيضا العلوم الاجتماعية ، وقدم قدم هذا الفريق اختراع أو فكرة « الرادار » الى الجيش الانجليزى ومن ثم بمـا يمكنه من تحديد مواقع واتجاهات الطائرات المهاجمة فى توقيت مناسب ، وبالتالى استطاعت القاذفات الانجليزية أن تحقق الكفاءة والفعالية بمـا أدى فى النهاية الى تدمير الهجوم الألمانى . وعندما واجهت شركة « أفيس » (Avis) منافسـة شـديدة من شركة « هيرتز » فى مجال تأجير السيارات كونت مجموعة من الأفراد المتخصصين لتولى توجيه الحملات الاعـلانية اللازمة فى هذا المجال . وقد اقترحت هذه المجموعة ــ ضمن ما اقترحته ــ شعارا ابتكاريا جديدا ترفعه الشركة وهو « نحن دائمـا رقم ٢ ، ولذلك فنحن أكثر اجتهـادا » . وقـد كانت النتيجة زيادة أرباح الشركة زيادة واضحـة . أن المجموعات الابتكارية تحـاول كثيرا أن تطور منتجـات جديدة تحافظ على مركز المنظمة وسمعتها وموقفها لتنافسى اذا ما شجعت هذه المجموعات فى هذا المجال . وعكس ذلك ربمـا يفقد هؤلاء الأفراد قدراتهم هـذه ويطفىء فيهم روح الحمـاس ، وان ذلك ربما يكون له آثاره السـلبية .

و من البديهى كما أشرنا أنه من الأفضـل أن تجمع هـذه المجموعة أفرادا ذوى مهـارات وخلفيات وخبرات مختلفة ولكنها متكاملة وبمـا يتناسب مع متطلبات الموضوع المطروح وبما يعطى الفرصة لطرح ومناقشة وتحليل الموضوع والأفكار من زوايا عديدة . وفى العادة يزيد عدد أفراد هذه المجموعة عن ذلك العدد المطلوب فى هذا النوع السابق من المجموعات وهى المجموعات التى تحل المشكلات . حيث أن الهدف هنـا هو طرح

وابتكار أكبر عدد ممكن من الأفكار الابتكارية • ولذلك يرى البعض أن يتراوح حجم هذه المجموعات بين عشرة الى عشرون شخصا مع مراعاة ألا يؤدى زيادة العدد عن الحد المناسب الذى قد يعرقل مزاولة المجموعة لنشاطها وتحقيقها لأهدافها • وقد اقترح بعض الكتاب (٥٦) أن تنظم المجموعة عملها بحيث تبدأ بجلسات تمهيدية لطرح المشكلة بشكل عام وتفهمها ، بعدها يبدأ الأفراد العمل على انفراد ، وبعد ذلك تعقد جلسات جماعية دورية لتصفية المعلومات والآراء والأفكار ، ثم اجتماعات نهائية للوصول الى الفكرة أو الحلول المقبولة •

**المجموعات الصفرية وغير الصفرية :**

**Zero-Sum Versus Nonzero-Sum Groups**

الموقف الصفرى هو الموقف الذى فيه تكسب مجموعة وتخسر مجموعة أخرى أو تكسب مجموعة على حساب مجموعة أخرى • ويحدث الموقف غير الصفرى عندما لا تعنى مكاسب مجموعة خسائر للمجموعة الأخرى ، أو تكسب مجموعة دون أن يتغير موقف المجموعة الأخرى ، أو تكسب كلتا المجموعتين • والمجموعة الصفرية هى التى يهمها أن تحقق مكاسب على حساب الغير أو بصرف النظر عن خسائر الغير أو يهمها أن يخسر أو يخفق الغير وأن هذا فى حد ذاته مكسبا لها أو يظهرها فى موقف الأفضل • ولذلك فكثيرا ما يؤدى الموقف الصفرى الى قدر كبير من الصراع وأحيانا العداء بين المجموعتين ، وهذا بدوره يؤدى الى ظهور السلوك الهدام • وقد يكون بعض الصراع فى المنظمة مفيدا اذا ما حرك عناصر الدافعية بين المجموعات كى تتفوق على بعضها البعض ، ولكن هذا الصراع الذى ينجم عن المواقف الصفرية وهذا السلوك الذى تتصف به تلك المجموعات لصفرية هو ذو اتجاهات هدامه أكثر منها مفيدة حيث لا بد وأن تخسر مجموعة أو أن تكسب المجموعة على حساب مجموعة أخرى •

وقد أجرى أحد البحاث (٥٧) — بالاشتراك مع عدد من المعاونين —

---

(٥٦) M. Donnette, J. Campbell, and K. Jaastad «The Effect of Group Participation on Brainstorming Effectiveness For Two Industrial Samples», Journal of Applied Psychology 47, 1963.

et al,M. Sherif, «Intergroup Conflict and Cooperation»,University of Oklahoma Book Exchange 1961.

تجربة واسعة داخل أحد معسكرات الشباب بأن كون مجموعتان من الشباب تناقستا فيما بينهما على بعض الألعاب الرياضية والأنشطة الأخرى . وقام بملاحظة سلوك المجموعتان . وقد وجد أنه فى نهاية هذا التنافس أن أصبحت المجموعة الفائزة أكثر تماسكا وارتباطا عما قبل ، وان تفوقهم ثم خسارة المجموعة الأخرى جعلهم يشعرون بالرضا ثم جعلهم أكثر تعاونا . أما أعضاء المجموعة الخاسرة فبدأوا يبررون موقفهم بأسباب تسىء اليهم مثل دفعهم بعدم حياد الحكام وسوء تنظيم المباريات ، .. الخ. كما بدأ قائد هذه المجموعة فى توجيه اللوم الى الأعضاء ، كما أخذ الشقاق يظهر داخل المجموعة وأخذت الصراعات تبدو على السطح ونشبت المعارك النقاشية . كما لاحظ البحاث انه بالرغم من أن أعضاء المجموعة الخاسرة رفضوا اعتبار أنفسهم فى مستوى أقل من أعضاء المجموعة الفائزة ، الا انهم لم يقدموا بشكل واضح على أن يشدوا أزر بعضهم البعض .

ومن ثم ظل الصراع بين المجموعتين ، وأصبح من الواضح أن المجموعتين حينما ترى احداهما الأخرى مصدر تهديد أو عقبة أو احباط أمام أهدافها فان الصراع والعداء يستمر بينهما بل تظهر أعمالا عدائية جديدة . ولذلك بدأ الباحثون بتجربة عدد من الوسائل فى محاولة لازالة هذا الصراع بين المجموعتين بأن قام عدد من الموجهين النفسيين بالقاء عدد من المحاضرات ، ولكنهم لم يتوصلوا الى شىء مفيد واضح ولم تتخلى مجموعة عن رأيها التقليدى فى الأخرى . ثم قاموا بادخال مجموعة ثالثة كعدو مشترك ، ولكن أيضا هذه التجربة لم تؤدى الى ما هو مطلوب . وأخيرا وضعت مجموعة من الأهداف التى لا يمكن الوصول اليها الا اذا تعاونت المجموعتان ، ومجموعة من الأعمال التى لا يمكن القيام بها الا اذا تعاونت المجموعتان معا . وشيئا فشيئا أخذ العداء يقل بينهما .

وقد استخلص من هذه التجربة أنه من الأفضل أن نجعل المجموعات داخل المنظمة فى مواقف تنظر فيها الى نفسها على أنها مجموعات متعاونة ومتآزرة ، وألا نهيىء لها فرصة تلك المواقف الصفرية ، بل نحاول أن نجعلها دائما فى مواقف غير صفرية ، سواء بين المجموعات غير الرسمية وبعضها ، أو بين المجموعات الرسمية ، أى بين الادارات والأنشطة المختلفة أو بين مجموعات وأفراد العمل داخل النشاط الواحد ، أو بين العاملين أو مجموعات منهم وبين الادارة العليا فى المنشأة . ويحضرنى هنا ذلك

الموقف غير الصفرى الذى حـدث فى جريدة « واشنطن ستار » وهى من كبرى الصحف فى أمريكا . حيث كانت هذه الجريدة على وشـك الاعلان افلاسهـا فى عام ١٩٧٤ نظرا لاهتزاز موقفها المـالى ، فقامت مجموعات العـاملين بها بتخفيض أسبوع العمـل الى أربعـة أيام بدلا من خمسة ممـا أدى الى تخفيض تكلفة الأجـور بنسبة ٢٠٪ وبالتـالى استمرت الصحيفة . وقد وعدت الادارة العليـا بدورها باعادة أسبوع العمل الى خمسة أيام ومكافأة العـاملين عندما تتحسن الظروف . وبالفعـل قامت الادارة العليـا بتنفيذ وعدهـا .

وعنـدما تدرك ادارة الانتـاج أن نجـاح ادارة المشتريات يؤثر فى نجاحها وان اخفاق جهاز الشراء يؤثر أيضا فى اخفاق جهـاز الانتـاج ، ومن ثم فالتعـاون والترابط والتنسيق أمر لازم وأن الموقف الصفرى لن يفيد . وعندما يحقق جهاز الانتاج نجاحا معينا يرجع فيما يرجع الى نجاح جـداول وسياسـات الشراء وتقوم الشركة بمكافأة كلا المجموعتين ـ وليس مجموعة واحـدة فقط ـ فانهـا تسـاعد على تعزيز المواقف غير الصفرية . وعندما يدرك بعض الأفراد انه حصولهم على رضـاء الرئيس لا بد وأن يكون على حساب الآخرين أو على حساب عدم رضاء الرئيس على بعض الأفراد الآخرين ، فانهم يكونون فى موقف صـفرى ، وعندما يكون سلوك هـذا الرئيس هو فى ذلك الاتجـاه ، فانه بذلك يعزز ذلك الموقف الصفرى بين الأفراد . والعكس صحيح . ونفس هـذه المواقف قد نلاحظها مثلا بين رجال البيع التـابعين لشركة واحـدة عندما يوزعون على منـاطق مختلفة أو عندما يوزعون على السلع المختلفة التى تنتجهـا المنشأة . الأمر الذى يجب أن تتنبه اليه المنظمات محـاولة تلافى المواقف الصفرية وتعزيز المواقف غير الصفرية .

## آثار المجموعة على سلوك الأفراد

ينتمى كل فرد داخل المنظمة الى ادارة أو قسم أو خـدة عمل وذلك حسب تخصصـه وحسب التنظيم الادارى لهذه المنظمـة . ومن ثم هو ينتمى الى مجموعة أو جمـاعة من الأفراد يعملون معـا وترتبط أعمالهم وجهودهم . وبجانب ذلك فقد يكون أيضا الفرد ضمن احدى المجموعات غير الرسمية التى تنشأ داخل المنظمات كما أشرنا . وحتى خارج العمل ،

فان هــذا الفرد قــد يكون ضمن جمــاعة ما ، قد تكون عائليــة أو من الأصدقاء أو المعارف ، أو فى نشاط اجتماعى أو ثقافى أو دينى أو سياسى أو رياضى • ومن ثم كان من الضرورى تفهم سلوك الجمــاعات والأفراد داخل هذه الجماعات وتأثير الجماعة على سلوك الفرد حتى يمكن التعامل معهم وتوجيههم وفهمهم على أســاس ســليم •. ومن الواضــح أن الفرد عندما يصبح فى جمــاعة ما فانه يتأثر بمن فيها من أفراد وبمــا فيهــا من علاقات واتجاهات وتفــاعلات ، كما أنه يعمل على الحفــاظ على هــذه الاتجاهات ، وان سلوكه أو ما يبديه من سلوك علنى وآراء علنية ربمــا تختلف عما اذا كان منفردا ولا ينتمى الى أى جماعة ، فيما يبديه الفرد من آراء وسلوك سوف يأخذ فى اعتبــاره دائما اتجــاه الجماعة وانتمائه الى جماعة • ان ذلك التأثير الذى يقع الفرد فى اطاره لكونه عضوا فى جمــاعة يأتى من ثلاث مصــادر •

طبيعــة الموقف الجمــاعى ، قائد المجموعــة ، أعضــاء المجموعــة الآخــرين :

**اثر الموقف الجمــاعى :**

ان الفرد قد يقدم على أعمــال معينة ما كان يقدم عليهــا لو لم يكن ضمن مجموعة ما • فان مجرد وجود الشخص ضمن جمــاعة فان طبيعــة الأعمال التى قد يتقبلها أو يقدم عليها أو قد لايتقبلها سوف تختلف نتيجة تأثير ذلك الموقف الجماعى • وفى السنوات الأخيرة اهتم عدد من الباحثين بما أسموه ظاهرة « الانتقــال الخطير » (Risky Shift) والتى كان « ستونر » ( ١٩٦١ ) (٥٨) أول مــن قام بدراستهــا حيث بين أن الأفراد يميلون الى اتخــاذ وتأييد المواقف الأكثر خطورة كأعضــاء فى مجموعة واحدة أكثر مما يكون عليه موقفهم فرادى • وتبرير ذلك على ما يبــدو أن الفرد فى الموقف الجمــاعى يشعر انه يستطيع أن يؤيد الموقف الخطير حيث تكون مسئولية القرار النهائى موزعة على أفراد المجموعة ، بينمــا الأفراد قد يسلكون ســلوكا أكثر تحفظــا فى صنع القرارات عندما تقــع المسئولية كلهــا على عاتقهم •

ومع ذلك فان بحوثا أخرى بينت أن الانتقــال قد يكون فى اتجــاه

---

(٥٨) M. Wallach, et al., «Group Influences on Individual Risk Taking», Journal of Abnormal and Social psychology 65, 1962.

عكسى ، فالفرد قد يؤيد موقفا محافظا فى مجموعة أكثر ما يؤيده منفردا . ففى هذا الموقف قد يذعن الفرد لمعايير واتجاهات الجماعة ، تلك المعايير المحافظة .

هذا وان كانت ظاهرة الانتقال الخطير هذه لا تصح فى كل الحالات ، الا انها على الأقل تدل بوضوح الى أن سلوك الفرد « كفرد » يختلف تماما عن سلوكه فى موقف جماعى .

كما قد يفرض الموقف الجماعى قيما معينة على الفرد ، أو أن الفرد لا بد أن يراعى قيم أو اتجاهات الجماعة ، راضيا أو راضخا ، أو مراعاة للموقف الجماعى أو لشعور الجماعة ، أو خوفا منها ومن شعورها نحوه أو سلوكها نحوه ، أو انه تأثر تلقائى طبيعى .

ومع انه من المعترف به أن هناك من الأفراد ما يسلكون أحيانا سلوكا مستقلا بصرف النظر عن الموقف الجماعى ، الا أن ديناميكية الجماعة يمكن أن تسبب اختلافات واضحة على سلوك هؤلاء الأفراد . ولذلك كان على المدراء أن يدركوا أهمية هذا التأثير وان الالتزام والموقف الفردى قد لا يؤيده أو يسلكه الفرد فى موقف جماعى .

**اثر القائد :**

لا شك أن لقائد المجموعة تأثيره المباشر أو غير المباشر على سلوك أفراد الجماعة سلبا أو ايجابا . وعندما يكون لهذا القائد شخصيته الجذابة المؤثرة المقنعة فسوف يتبعه الأفراد ويستمعوا الى تعليماته وتوجيهاته دون مقاومة أو نقد . لقد كان هتلر قائد آسر الشخصية ومن ثم كان ملايين الألمان يطيعون أوامره عن طيب خاطر . بل انه فى بعض الأحيان كان المواطنون الألمان ينصاعون لأوامره لا ترضيهم ولا تتفق مع معتقداتهم أو اتجاهاتهم لأنهم قبلوا تماما شرعية قيادة هتلر لهم .

هذا وقد سبق أن تناولنا موضوع القيادة وأثره بالتفصيل فى فصل سابق .

**اثر اعضاء الجماعة :**

يلتزم الفرد كثيرا بالمعايير والقيم التى وضعتها وقررتها الجماعة سواء كان هذا الاقرار ضمنيا أو علنيا . ورغم أن الفرد قد يحاول أن يتجنب

أشكال الرضوخ أو السيطرة السافرة من جانب أعضاء الجماعة أو بعضهم الا أنه كثيرا ما يلتزم بقيم ومعايير هـذه الجمـاعة • وقد آكد الكثير من علماء النفس الاجتماعيين هذا التعميم • واذا رجعنا الى دراسـة هامة ـــ قديمة نسبيا ـــ قام بها « سولومون آش » حيث تعتبر من أهم الدراسات التى عززت هذا التأكيد (٥٩) • فقد قام البـاحث باجراء تجربة كون فيها مجموعة من ثمانية أفراد ، سبعة منهم يعملون معه كشركاء يعلمون التجربة ويعرفون هدفها ومتفق معهم على اجراء التجربة بطريقة معينة أما الشخص الثامن فهو شخص عادى ولا يعرف شيئا عن هذا الاتفـا ق• وقد عرض على الأعضاء الثمانية أربعة خطوط وطلب منهم اختيار الخطين المتساويين فى الطول • وقد تكررت هذه ألتجربة عدة مرات مع نفس المجموعة وعدة مرات مع تغيير الفرد الثامن • وكان الأفراد السبعة يختارون دائما الاجابة الصحيحة كما هو متفق معهم وأيضا كا ن الشخص الثامن يختـار الاجابة الصحيحة • وفى بعض المرات قام الأعضاء السبعة عن عمد باختيـار اجابة كانت واضحة الخطأ ،وقد لاحظ على الشخص الثامن فى هذه الحالات انه وجد نفسه فى موقف صعب ••• هل يختار ما يعتقد انه الجواب الصحيح بينمـا كان من الواضـح انه يختلف عن الاجابة والرأى الذى اختـاره أعضـاء المجموعة الآخـرون •

وقد جاءت نتيجة هـذه الدراسـة أن ٧٥٪ من هؤلاء الأشخـاص ( الشخص الثامن ) يختـارون الاجابة الخطأ ليتفقوا مع قرار المجموعة ، و ٢٥٪ فقط من هؤلاء الذين تمسـكوا باختيـار الاجابة الصحيحـة ومن ثم أثبتوا انهم على درجة واضحـة من الاستقلال •

## آثار الأفراد على سلوك المجموعة

وكما رأينـا أن المجموعة تؤثر على سـلوك الفرد أو الأفراد الذين ينتمون الى هذه المجموعة ، فان العكس أيضا قد يحدث • فان الفرد قد يملك من الخصائص والصفات والشخصية التى توجه نشـاطه وسلوكه أو تجعله يتمسك بهذا السلوك حتى لو كانت المجموعة أو باقى أفرادهـا لديهم من وسائل الاقناع والتأثير • بل ان هذا الفرد قد يكون هو المؤثر

(٥٩) S. Asch, «Effects of Group Pressure upon The Modification and Distortion of Judgment» in Groups, Leadership, and Men, edited By H. Guetzkow The Carnegie Press, Pittsburgh, 1651.

على سلوك المجموعة فى بعض الأحيان . ويرجع هـذا الموقف الى ما لدى الفرد من خصائص مميزة وعوامل أساسية تجعله يؤثر على أفراد المجموعة أو على الأقل يقاوم تأثيرها ويسلك سلوكه الفردى . من هذه العوامل : اتجاهات الفرد الشخصية ، وضعه ومكانته ، ثقافته ، والبيئة التى نشـأ فيها . وفيما يلى توضيحنـا لهذه العوامل الأربعـة .

**الاتجـاهات :**

والاتجاهات هى ميول ومفاهيم وآراء الشخص تجاه موضـوع ما ، ومن ثم رد الفعل السـلوكى لديه نتيجة هـذه الميول والآراء . ويمكن تعريف الاتجاه بأنه ميول أو نزول الشخص الى الاستجابة لشىء ما بطريقة معينة . وبالتالى فان الاتجاهات تتكون من ثلاثة عناصر قد تكون منفصلة : عنصر معـرفى Cognitive element ، عنصر عـاطفى emotional ، عنصر سـلوكى behavioral . ويختص العنصر المعـرفى بالتصرفات أو العمليات المتعلقة أو المنطقية التى يستخدمها الفرد قبل أن يسلك طريقا معينا للعمل ـ آراءه . والعنصر العاطفى يشير الى الارتبـاط غير المنطقى أو غير المتعقل الذى قد يتخذه الفرد نحو طريق أو أسلوب معين للعمل ـ مشاعره . أما العنصر السلوكى فهو الفعل الذى يقوم به الفرد على أساس موقفـه المعرفى والعـاطفى ـ تصرف .

ومن ثم ، فان الاتجاهات الشخصية تؤثر الى درجة كبيرة على شخصية الفرد وعلى موقفه من الجماعة وبالتالى على سـلوكه . ولذلك فان المدير الذى يفهم أهمية هذه الاتجاهات وطبيعتها وأثرها على السلوك سـوف يكون فى موقع أفضل اذا أراد أن يثير دافعية العـاملين لكى يصـل الى السـلوك المطلوب . فيستطيـع المـدير أن يستخدم الجـانب المعرفى فى الاتجـاهات بأن يشعر المرؤوسـين بقيمة جهودهم واسهـاماتهم وأثرها الفعـلى ، ومكافأة الأعمـال المفيدة بعدة طرق عينية وغير عينية . أو أن يلجأ الى الجانب العاطفى عن طريق التعامل والعلاقات الانسـانية الجيدة والاهتمام الصادق بالأفراد وتقدمهم ومتاعبهم وشـكاويهم ، واشعارهم بتقديره لهم ولأعمالهم ، واحياء روح الصـداقة والارتبـاط بينهم وبينه ، وبالتالى يثير مشاعره نحو الالتزام والسلوك والاداء الجيد .

ولكن ما يجب التنويه اليه ان التغييرات التى تحدث فى الاتجـاهات قد لا تستمر اذا لم يتم تعزيزها بشكل منظم وسليم . وقد اهتم « ادوين

فليشمان » (٦٠) بهذا الموضوع ، وقام بدراســة ميدانية عن طريق التجربة العلمية على عينة من الموجهين أو المشرفين المباشرين • وقد اختار مجموعتين: « مجموعة تجريبية » أخضعها لبرنامج تدريبي فى العلاقات الانسانيــة ، و « مجموعة مراقبة » لم تشترك فى هذا البرنامج • وقد تم قياس مــدى حساسية هؤلاء المشرفين فى كلتا المجموعتين نحو حاجات الآخــرين ونحو مشاعرهم ، وذلك قبل التجربة ، وتبين أن المشرفين فى كلتــا المجمــوعتين كانوا متساويين تقريبا فى حساسيتهم نحو حاجات ومشــاعر الآخــرين • وبعــد اجــراء التجربة أى بعد تنفيــذ البرنامج التــدريبى فى العلاقات الانســانية على المجموعة التجريبية دون مجمــوعة المراقبــة ، أعيــدت عملية الاختبــار والقيــاس وتبين أن المشرفين فى المجمــوعة التجريبيــة قد وصلوا الى درجات عالية بصورة واضحة عن أعضاء المجموعة الأخرى من ناحيــة حساسيتهم نحو حاجات الآخــرين ونحو مشــاعر الآخرين • ومع ذلك وبعد ستة أشهر تم اعادة القياس ولم تكن هناك فروقا جــوهرية بين المجموعتين ، بل ظهــر أن عــددا من المشرفين فى المجموعة التجريبيــة أصبحوا أقل حساسية مما كانوا عليه قبل الدورات التدريبية •

وقد أوضح « فليشــمان » أن هنــاك عوامل كثيرة قد تبرر هــذه النتيجة ، وأن الفرض الأساسى الذى وضعه هو أن الجو التنظيمى الذى عاد اليه هؤلاء المشرفون هو الجو الأوتوقراطى ومن ثم لم يساعــدهم فى اتجاهاتهم الجديدة ثم فشل فى تعزيز واستمرار اتجاهاتهم الجديدة هــذه •

هــذا وقد تعرضــنا كثيرا لوســائل محــاولة تغيير ســلوك الأفراد واتجاهاتهم وتعزيزها وذلك فى الفصل الثامن والسابع •

### الوضع والمكانة Status

أن وضــع الفرد ومكانته من الصــفات والخصــائص الشخصيــة التى تختلف من فرد الى آخر ، وهى تعتبر من الخصائص والعوامل الهامة التى تؤثر على سلوكه داخل المجموعة ومدى قدرته على ســلوك معــين أو التمسك بسلوك معين ومدى قدرته على عدم تغيير سلوكه أو الاستجابة لضغوط المجموعة بل ومدى قدرته على التأثير على ســلوك الجمــاعة ،

---

(٦٠) E. Fleishman, «Leadership Glimate, Human Relations Training and Supervisory Behaviour», Personnal Psychology 6, 1953.

أو على أفراد آخرين داخل الجماعة . ولا شك أن الأفراد ذوى المكانة المرتفعة أو المتميزة نسبيا يختلف سلوكهم وموقفهم وتأثيرهم عن هؤلاء من ذوى المكانة المنخفضة . ونلاحظ مثلا فى حفلات الاستقبال أو فى غيرها من حفلات المناسبات الرسمية أو غير الرسمية أن الأفراد ذوى المكانة المرتفعة أو الذين يشعرون بذلك قد يصلون الى الحفل متأخرين بعض الشيء عن غيرهم ، ونجدهم يتجهون مباشرة الى وسط المكان أو الى موقع متميز فى مكان الحفل كى يراهم الآخرون ، وفى نهاية الحفل نجدهم عادة ما ينصرفون قبل غيرهم وحتى يلاحظ الآخرون أيضا انصرافهم .

وقد يضفى المنصب أو اللقب الوظيفى شيئا على مكانة الفرد ، بل ان تغيير هذا اللقب ــ دون تغيير يذكر فى واجبات ومهام وسلطات الوظيفة ــ قد يزيد من مكانة الفرد زيادة ملحوظة . كتغيير لقب مدير التسويق الى نائب المدير العام لشئون التسويق ، بل قد يزيد ذلك أيضا من مكانة معاونى أو مرؤوسى هذا الفرد .

ومن الملاحظ أيضا أن الفرد عندما يصل الى مكانة أو وضعا أعلى فى التنظيم أو فى الجماعة فانه يعمل على الحفاظ على هذا الوضع ثم يحاول فى تعزيزه وزيادته . ومن الظواهر التى قد تكون ملازمة لهذه الملاحظة الأخيرة أن هذا الفرد ربما يحاول للاحتفاظ بمكانته العالية أن يعوق ــ بشكل مباشر أو غير مباشر ــ أن يصل غيره الى مكانة عالية أو على الأقل يعمل على أن يقل عدد الأفراد الذين يمكن أن يصلوا الى منصب أو وضع رفيع المكانة اعتقادا بأن ذلك يؤثر على موقفه ودرجة مكانته وسط المجموعة أو فى التنظيم .

### الثقافة : Culture

ان خلفية وثقافة الفرد من العوامل أو الصفات الأساسية أيضا التى تؤثر على سلوكه داخل المجموعة ومقدار تأثره أو تأثيره فى المجموعة . ولا شك أنه كلما ازدادت ثقافة الشخص كلما اهتم بشخصيته وقدراته الاستقلالية وبحقوقه كفرد له مواقفه ، ولكنه أيضا سوف يكون منطقيا فى تقبل وتقدير موقف ورأى الجماعة ، أو فى اقناع الجماعة والتأثير فيها .

### البيئة :

ان البيئة التى نشأ فيها الشخص تعتبر أيضا من العوامل التى تؤثر على سلوكه ومواقفه الفردية أو الجماعية أو التأثيرية . فطبيعة البيئة

والمجتمع المحلى والأسرى بل والاعلامى الذى نشأ وتربى فيه ومن خلاله الفرد ، وطبيعة القيم التى تلقـاها من خـلال أسرته أو مجتمعه المحلى ، وأسلوب تربيته وتعليمه ، بل ان النظام الاجتماعى والسياسى والاقتصادى الذى نشأ فى أحضانه أو فى اطاره ، لكلهـا من العـوامل التى تؤثر على سلوكه ومواقفه وأسلوب تعبيره عن هذا السلوك أو عن هـذه المواقف ، ومقدار تفاهمه وادراكه ، ومدى تأثره أو تأثيره فى أفراد آخرين .

## آثار المنظمة على سلوك المجموعة

كما رأينا أن هناك عوامل معينة خاصة بتأثير المجموعة على الفـرد ، وعوامل أخرى خاصة بتأثير الفرد على الآخرين ، فان هناك عوامل أخرى يجب على المدراء ادراكها وهى خاصة بالمنظمـة ككل وتأثيرها على هـذه التفاعلات والسلوك بين الأفراد أو داخل المجموعات أو بينها . من هـذه العوامل : طبيعة العمـل ، الهيكل الادارى للمنظمة ، المراكز التنظيميـة للأفراد ، درجة مشاركة الأفراد .

### طبيعة العمـل :

ان الأفراد الذين يتناولون أعمالا غير فنية أو أعمالا ضـئيلة الأهمية أو أعمالا مملة سوف يختلف سلوكهم كثيرا عن غيرهم الذين يؤدون أعمالا فنية أو ذات أهمية أو متميزة أو لا تتصف بالروتينية . وأيضـا نجـد أن درجة المهارة اللازم توافرها أو بذلها لانجاز العمل ، أو ما تتطلبه طبيعـة العمل من استدعاء مهارات الفـرد ، تؤثر على الطريقـة التى يسلك بهـا الأفراد فى المجموعات . وقد قام « ليونارد سايلز » (٦١) بدراسة أثر طبيعة العمل ومستوى المهارة اللازمة له على سلوك الأفراد فى المجموعات فى عدد من الصناعات الأمريكية وعلى مئات عديدة من مجموعات العمل . وقـد خلص الى أن هناك أربعة مجموعات عمل ذات أربعة أنماط مختلفة ، هى : مجمـوعات العمـل اللامباليـة Apathetic والمتغلبـة Erratic والاسـتراتيجية Strategic وأخيرا مجموعة الأفـراد أو مجمـوعة العمل المحافظـة Conservative

---

(٦١) L. Sayles, «Behavior of Industrial Work Groups», John wiley, N. Y., 1958.

فبالنسبة لمجموعات العمل « اللامبالية » فهى التى كانت تؤدى أعمالا غير فنية الى حد ما ، ويتقاضون أجورا منخفضة نسبيا . وأن أعمالهم غالبا ما تتصف بالخطورة ولكنها غير ممتعة . كما كان يبدوا على هؤلاء الأفراد عدم الشعور بالرضا وان كان غير كثيرى الشكوى ، وكان يكثر الاحتكاك بين بعض أفراد هذه المجموعة بالاضافة الى عدم وجود قيادة غير رسمية فعالة .

وفى المجموعات « المتقلبة » فهى التى كان كل أفرادها يؤدون نفس الأعمال تقريبا ، وغالبا ما توجد الوسائل الآلية لأداء العمل . وقد لوحظ أن مشاعر وسلوك هؤلاء الأفراد تتصف بالميل الى التقلب ، فهم أحيانا يقاومون الادارة وأحيانا أخرى يقفوا الى جانبها ويتعاونون معها ، ... وهكذا .

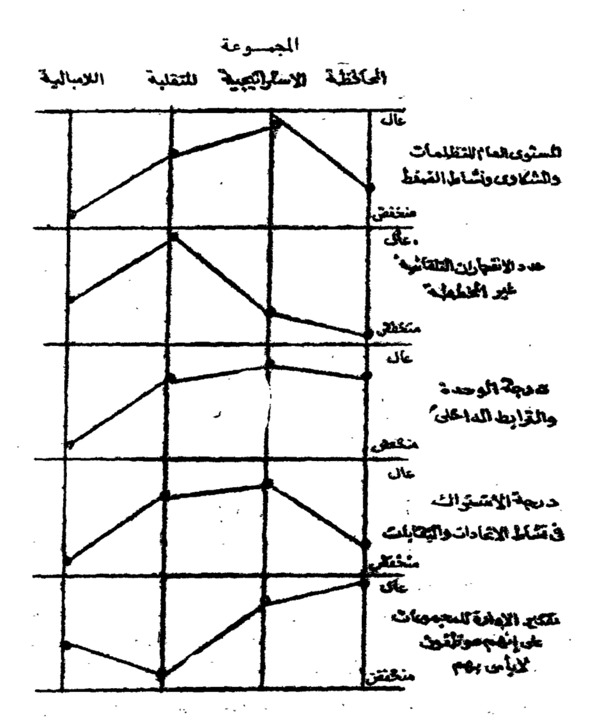
وأما المجموعات « الاستراتيجية » ، فقد كان أفرادها يؤدون أعمالا فنية تتصف بالأهمية نسبيا وكثيرا ما لا توجد أمامهم فرصا للترقية أو للحصول على وظائف أفضل أو أكثر جاذبية . وقد لوحظ أن أفراد هذه المجموعة على درجة كبيرة من التماسك ، كما يقبلون على الاشتراك فى نشاط الاتحادات والنقابات ، كما أنها تتصف بتقديم التظلمات والشكاوى الى الادارة كلما دعت الظروف الى ذلك .

وأخيرا ، فان أفراد المجموعات المحافظة هى الذين كانوا يحتلون أهم الوظائف المرموقة فى المصنع ، وأعمالهم فنية الى درجة عالية ومتخصصة الى حد كبير ، وتتسم بالفردية الى حد كبير أيضا ، ولذلك كانوا يعملون بطريقة مستقلة تقريبا . وقد لوحظ أن أفراد هذه المجموعات شديدى الرضا ومن السهل عليهم معالجة وتناول مشاكلهم مع الادارة دون اللجوء الى التظلمات أو التهديدات . والشكل التالى رقم ١٠ يوضح تصورا نفسيا للأنماط الأربعة من مجموعات العمل هذه .

ويبدو أيضا أن طبيعة العمل ليس لها تأثير فقط داخل المنظمة الواحدة أو على مستوى محلى ولكن أيضا على مستوى عالمى أى بين المنظمات والصناعات فى بلدان مختلفة . فقد قام « كلارك كير » و « ابراهام سيجل » (٦٢) بدراسة معدلات الاضراب فى ١٦ صناعة فى

(٦٢) C. Kerr and A. Siegel, «The Interindustry Propensity to strike : An International Comparison, in Industrial Conflict, edited By A. Kornhauser, et. al., Mc Graw-Hill, N. Y., 1954

١١ بلدا . وتبين أن لكل صناعة معدل اضراب يكاد يكون متساويا أو أنه لم يختلف كثيرا باختلاف البلد ، وكما هو موضــح فى الجـدول رقم ٤ . فعلى سبيل المثال أعمال المناجم فى الدول المختلفة التى خضعت للدراسة ، حيث تبين أن عمال المناجم فى كل مكان يميـلون الى الاضراب ، ومن ثم ارتفاع معدل تكرار هذه الاضرابات . وقـد يرجـع ذلك الى عـدد من الأسباب والصفـات والمفـاهيم التى تكونت لدى هؤلاء العاملين نتيجة




شكل رقم (١٠) : ملخص الاختلافات بين مجموعات العمل طبقا لدراسة « ليونارد »

طبيعة العمل ، فمثلا يرى هؤلاء الأفراد أنفسهم ذوى رجولة وقدرة عدوانية ، وأنهم يميلون الى التضافر والترابط بسبب خطورة هذا النوع من العمل وشعورهم بما قد يتعرضون له من أخطار ، وقد يؤدى بهم هذا الى الاضراب حين يعتقدون انهم بالرغم من ذلك يعاملون معاملة سيئة . وبالتالى فان طبيعة العمل فى هذه الصناعة تخلق مناخا ملائما لمزاولة الاضراب . ويقول الباحث أنه بالرغم من عدم الوصول الى أسباب ومبررات أكيدة ومحددة ، الا أنه من الواضح أن أنواعا معينة من العمل ترتبط بأنماط محددة من السلوك .

| الصناعة | الميل الى الاضراب |
|---|---|
| التعدين<br>البحرية والسواحل | مرتفع |
| الأخشاب<br>المنسوجات | متوسط الارتفاع |
| الكيماويات<br>الطباعة<br>الجلود<br>الانشاء<br>منتجات الأطعمة | متوسط |
| الملابس<br>الغاز والماء والكهرباء<br>الخدمات ( الفنادق ، المطاعم ، وغيرها ) | متوسط الانخفاض |
| السكك الحديدية<br>الزراعة<br>التجارة | منخفض |

جدول رقم ٤ الانماط العامة للنزوع الى الاضرابات فى ١١ بلدا

**الهيكل الادارى :**

ان طبيعة التركيب المادى للمنظمة ومدى اتساع تنظيمها أفقيا ورأسيا وطبيعة تكوين الوحدات الادارية القائمة والمستويات الادارية المختلفة وطبيعة التدرج الرئاسى القائم ومدى نطاق الاشراف ، وطبيعة توزيع الاختصاصات والسلطات ، لكلها عوامل تؤثر على طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل التنظيم ، وهذا بدوره يؤثر على سلوك الأفراد والمجموعات وعلى سلبياتهم وايجابياتهم وعلى سلبيات العلاقات وردود الفعل أو ايجابياتها • وقد أشرنا الى ذلك من خلال تعرضنا لموضوع التنظيم ومؤثراته •

ومن ناحية أخرى فان طبيعة التنظيم والتركيب المادى فى المنظمة والذى تحدث فيه التفاعلات كما أشرنا وحجم هذا التنظيم وحجم وحداته الداخلية أو التابعة يؤثر على اتجاهات الأفراد والمجموعات ومدى تماسكهم أو مدى اتحادهم أو مدى تنظيم أنفسهم فى انشطة اتحادية أو نقابية مثلا • فعلى سبيل المثال قام « مارتن استاى » بدراسة طبيعة قيام الاتحادات أو النقابات فى « متاجر السلسلة » الغذائية Food Chain Stores وفى « متاجر الأقسام » Department Stores • وقد تبين له — تاريخيا — أن متاجر المواد الغذائية قديما لم تكن تضمها أو تضم العاملين فيها أى نوع من الاتحادات لأنها كانت صغيرة الحجم بشكل لا يبرر الجهود والأموال اللازمة لتنظيمها ، كما أن مستوى العاملين فى هذه المتاجر الصغيرة غالبيتهم عمالة غير ماهرة نسبيا فلم تكن لديهم الخبرة أو الوعى اللازمين فى مثل هذه الأحوال • بالاضافة الى أن التنظيم أو الهيكل الادارى لهذه المتاجر هو غير موجود أصلا أو هو من البساطة بحيث لم يكن فى مقدوره أن يعطى الفرصة لتكوين أو تنمية مناصب أو قيادات ماهرة وناضجة تستطيع مثلا أن تنظم نفسها وتنظم تابعيها فى شكل تجمعات أو اتحادات محلية أو قطاعية • ولكن وبعد أن كبر حجم هذه المتاجر وتغيرت أشكالها التنظيمية وظهرت تلك المتاجر المعروفة « بمتاجر السلسلة » وهى مجموعة من الوحدات التابعة لمنظمة واحدة وتضم عددا كبيرا من العاملين المهرة وغير المهرة بالاضافة الى عدد غير قليل من القيادات الماهرة والناضجة ، فان العاملين بدءوا فى تكوين اتحادات لهم • فالتنظيم أو الظروف التنظيمية قد تغيرت تغيرا جوهريا •

وبالنسبة لمتاجر الأقسام فانه وان كان متجرا من المتـاجر الضخمـة والذى يضم مئات من العاملين والقيادات المـاهرة ، فلم يجد « مـارتن استاى » أن هناك اتحادات واضحة بين هذه المتـاجر • وقد علل ذلك بأن طبيعة التنظيم داخل هذه المتاجر تجعل كل قسم مستقلا الى درجة كبـيرة لا تسمح بحدوث هذه التفاعلات ، فان كل قسم بها عبارة عن منظمـة فى حد ذاته ، وذلك على حد تعبيره • وان هذا التماسك الناقص عبر الأقسام يمنع نمو الاتحادات •

**الموقع التنظيمى :**

ان موقـع الفرد داخـل التنظيم يجعل له ـ بطبيعة الحـال ـ دورا محـددا يلعبه فى المنظمة ويؤثر على سلوكه فى المجموعة وتجـاه الآخرين وبصرف النظر عن رأيه أو موقعه الشخصى • فالفرد الذى يعمل فى موقع انتاجى يكون متوقعـا منه أن يؤيد أو يسـاند الأفكار والأفراد الذين يعبرون عن وجهة النظر الانتاجية • ومن المرجح أن يسـاند هـذا الفرد أى موظفـا آخر فى الانتـاج أكثر مما يساند عضـوا فى قسم التسويق أو التمويل مثلا ، حتى اذا كان هـذا الفرد يعارض هذا الموقف أصـلا أو يعارض بعض سياسات ادارة لانتاج • وربما تكون هـذه المسـاندة علنية فقط دون ما قد يحدث فى الخفاء ، ولكن أيضـا هذا السلوك غير مرغوب منه وغير متوقع منه من وجهة نظر المجموعة • ويتبين لنـا هـذا الموقف أيضـا مما نلاحظه على بعض الأفراد التى تكون مواقفهم غالبـا فى صف الاتحاد أو النقابة ، وعندما يرقوا الى منـاصب ادارية أو اشرافية فان موقفهم يتحول لأن يكون فى صف الادارة أكثر منه فى صف الاتحـاد أو النقـابة ، وذلك لأن موقعهم التنظيمى قد تغير •

**المشـاركة :**

لقد أثرنا فى أكثر من موضع فى هذا الكتاب موضـوع المشاركة فى الادارة والادارة بالاشتراك ومبدأ اشراك العاملين ، المرؤسين أو المعاونين أو المدراء فى القررات وفيما يقومون به من أعمال ، وسـواء فيما يتعلق بالخطط أو وضع الأهداف ، أو وضع المعايير الرقابية ، كما أشرنا الى هذا النمط من السلوك الادارى فى لمداخل والنظريات السلوكية التى تعرضنا لهـا سواء فيما يتعلق بالدافعية أو التنظيم العضوى أو القيادة وغيرها ،

وأن لهذا تأثيره السلوكي والأدائي والاقتصادي والاجتماعي على الأفراد ومن ثم يستجيبون بطريقة أكثر ملاءمة مما لو شعروا أن القرارات تفرض عليهم من جانب الادارة . وتظهر أهمية هذا التعميم فى الأمور الأكثر أهمية وعندما تقدم الادارة على تغييرات جوهرية فى المنظمة أو فى أحد قطاعاتها أو فى أحد أنشطتها الرئيسية .

ولكن ما نود التنبيه اليه أنه اذا كانت المشاركة ظاهرية وليست فعلية وأن الادارة تقوم باشراك المعاونين أو المرؤسين لمجرد اشعارهم بديموقراطية الادارة ولكنها تتجاهل مطالبهم وآرائهم أو تتحايل عليها ثم تنفذ ما تريده ، فان شعور الأفراد بذلك لن يؤدى فقط الى عدم جدوى هذه المشاركة وعدم تحقيقها لأهدافها ، ولكن أيضا سوف يؤدى الى آثار سلبية وعكسية حيث يشعر الأفراد حينئذ بسوء المعاملة وان الادارة تستغلهم أو تهزأ بهم ، ومن ثم تظهر صور التمرد والعداء نحو الادارة وانخفاض الانتاجية .

وقد أيدت الكثير من الدراسات فوائد مبدأ المشاركة وأثره على توفير عنصر الالتزام من جانب من أشركوا فى وضع القرار أو تحديد خطط العمل والأهداف أو اجراء التغيير . وقد يتمكن المدير من اعطاء مرؤسيه مسئوليات أكثر ومراقبة أقل اذا أشركهم اشراكا فعليا صادقا فى مناقشة برنامج جديد أو نظام عمل جديد أو فيما يسند اليهم من أعمال حيث يتوفر الالتزام العام من جانبهم . ولكننا أيضا ننبه الى الآثار العكسية التى يمكن أن تحدث لو شعر بعض الأفراد أو اعتقد البعض أن هذا الأسلوب ما هو الا وسيلة جديدة فى يد الادارة للحصول على انتاج أكبر أو أرباح أكثر أو للتهرب من التزامات معينة أو لتقييد سلوكهم ومواقفهم عن طريق انتزاع الالتزام منهم ، ذلك الالتزام — الأدبى على الأقل — الذى سوف يراعيه هؤلاء الأفراد لمجرد أنهم شاركوا فى القرار .

# فهرس محتويات الـكتاب

رقم الصفحة

**العلاقات الانسانية**

**وادارة الاعمال والافراد**

**الفصل الأول**



**الفصل الثـــانى**



**الفصل الثـــالث**

**القيـــادة**

رقم الصفحة

تم الطبع بالمراقبة العـــامة
لمطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعى

المراقب العـــام
المهندس حموده حسين
١٥/١٠/١٩٧٩

رقم الايداع ٥٣٩٨ سـنة ١٩٧٩

---

الترقيم الدولى ١ — ٢٠٣ — ٣٠٦ — ١٩٧٧

---

مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعى ١٢٧٥/١٩٧٩/٤٠٠٠